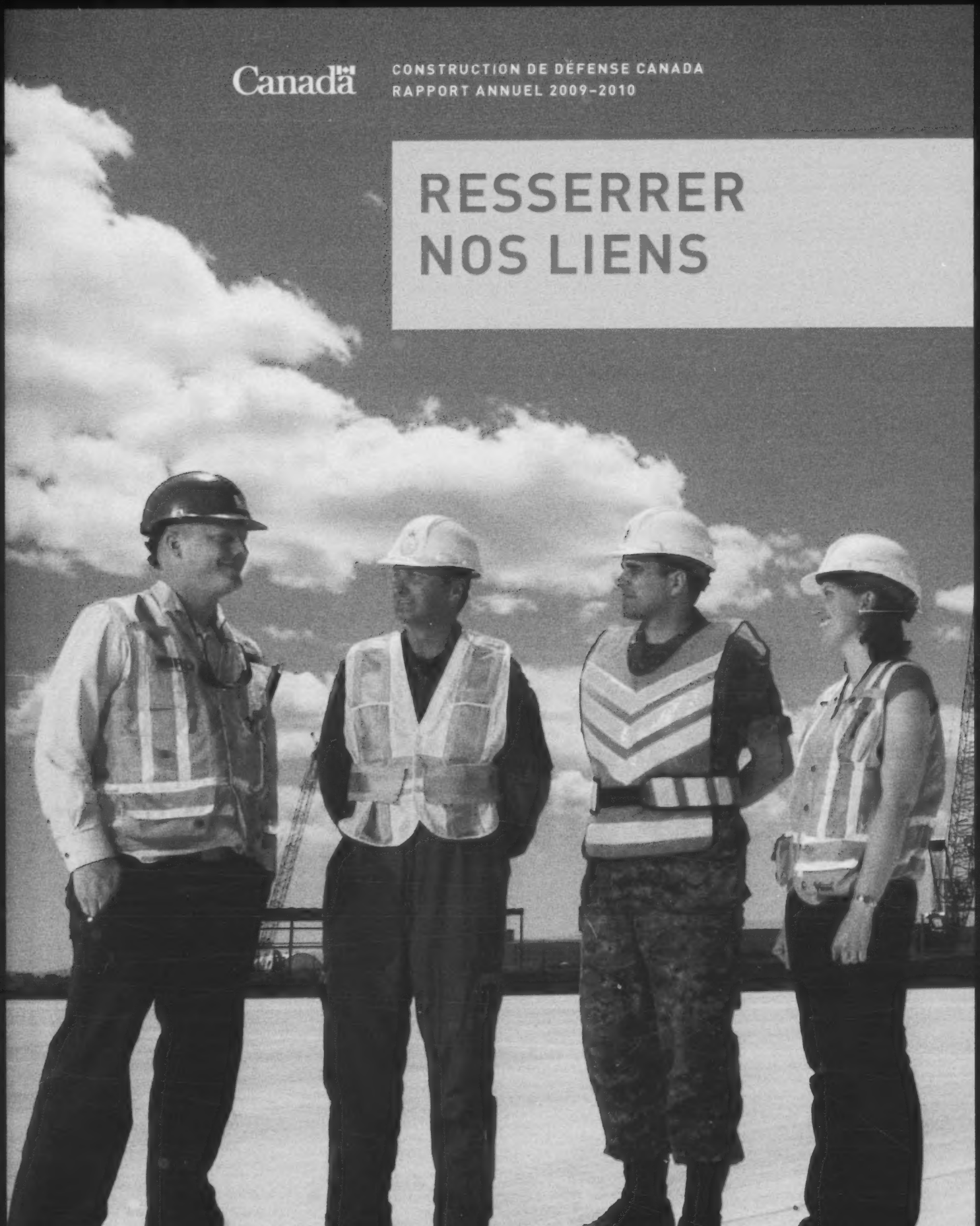
Canada

CONSTRUCTION DE DÉFENSE CANADA
RAPPORT ANNUEL 2009-2010

RESSERRER NOS LIENS



VUE D'ENSEMBLE

Construction de Défense (1951) Limitée (communément appelée « Construction de Défense Canada » ou « CDC ») est une société d'État dont le mandat est d'offrir au ministère de la Défense nationale (MDN), aux Forces canadiennes (FC) et aux organismes connexes des services de passation de marchés et de gestion des marchés de construction ainsi que des services liés à l'infrastructure et à l'environnement novateurs et rentables pour assurer la défense du Canada. De la planification des besoins au déclassement d'installations, les activités de CDC sont vastes. Voici les cinq principaux secteurs de service de la Société :

SERVICES DE CONSTRUCTION

Il s'agit du plus ancien secteur de services de CDC. L'équipe du secteur des services de construction participe à l'édification, à la rénovation et à l'entretien d'installations dans le cadre du programme du MDN, notamment dans les domaines de l'infrastructure et de l'environnement.

SERVICES DES MARCHÉS

L'équipe du secteur de services des marchés supervise l'obtention de biens, de services professionnels et de services de construction et d'entretien afin de répondre aux besoins du Canada en matière d'infrastructures de défense, à la fois au pays et à l'étranger.

SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

Le secteur de services environnementaux aide le MDN à atteindre ses objectifs en matière de performance environnementale, à se conformer aux exigences réglementaires, à faire preuve de diligence raisonnable et à gérer les risques.

SERVICES DE GESTION DE PROJETS ET DE PROGRAMMES

Le secteur de services de gestion de projets et de programmes conseille le MDN en ce qui concerne notamment les exigences relatives aux bâtiments, la planification des programmes, le contrôle du calendrier et des documents.

SERVICES DE GESTION DES BIENS IMMOBILIERS

De la planification des besoins au déclassement d'installations, l'équipe du secteur de services de gestion des biens immobiliers garantit que les biens immobiliers du MDN sont gérés de manière efficace tout au long de leur cycle de vie.

Couverture : CDC a attribué l'un des plus importants marchés uniques pour la construction d'un hangar d'entretien à deux baies conçu pour accueillir les gros aéronefs CC177 Globemaster. Dans l'ordre habituel : Shawn Stirling, gestionnaire de projet, Bird Construction, Colonel Dave Cochrane, Commandant d'escadre, 8e Escadre Trenton, Major Phil Baker, Officier du génie construction, 8e Escadre Trenton et Deanna O'Leary, coordonnatrice des Services de construction, CDC.

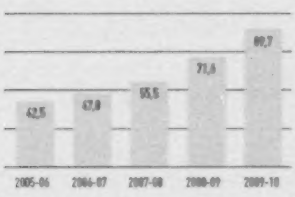
PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT

DÉPENSES LIÉES AUX MARCHÉS PAR RÉGION, 2009-2010

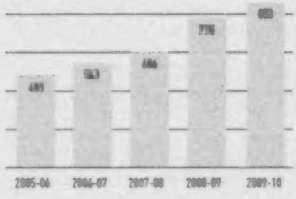
(en millions de dollars)

Région	Marchés de construction	Services professionnels	Total
Atlantique	107,7	18,4	126,1
Opérations nationales	67,2	15,3	82,5
Ontario	193,5	21,3	214,8
Québec	71,6	7,2	78,8
Ouest	135,0	19,7	154,7
Opérations en déploiement	49,6	-	49,6
	624,6	**81,9**	**706,5**

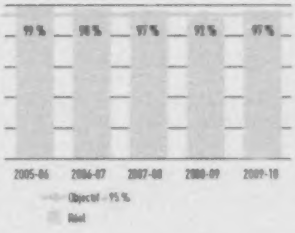
Produits de services
(en millions de dollars)



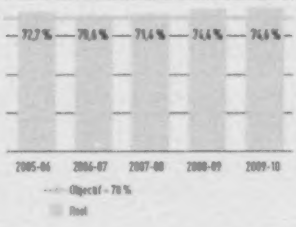
Croissance
Nombre d'employés



Satisfaction du client



Taux d'utilisation
Pourcentage d'heures passées par un employé sur les travaux du marché du client



Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

www.cdc-dcc.gc.ca

TABLE DES MATIÈRES

4 Message du président du conseil d'administration
5 Message du président
6 Profils des projets
16 La Société
17 Prix nationaux
18 Gouvernance de la Société
25 Membres du conseil d'administration
26 Équipe de direction
27 Équipe de gestion
28 Commentaires et analyse de la direction
57 États financiers
58 Déclaration de responsabilité de la direction
59 Rapport du vérificateur

Colleen Nichol, gestionnaire adjointe, Opérations de CDC en compagnie de Colby Smith, coordonnateur des Services construction à la BFC Cold Lake.

CDC a su relever avec brio le défi que constituait l'aménagement d'installations temporaires destinées aux Forces canadiennes dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver.

L'environnement économique actuel fait ressortir l'importance de la responsabilité, de la reddition de comptes et de l'efficacité. Au Canada, les organisations du secteur public sont de plus en plus appelées à démontrer qu'elles utilisent l'argent des contribuables de façon optimale, et CDC relève ce défi. Son mandat consiste à agir de façon efficace et rentable au nom du MDN. En tant que partenaire de confiance du MDN, CDC répond à ses besoins de façon polyvalente et lui offre des services, au besoin. Dans tout ce qu'elle entreprend, CDC est synonyme de valeur. Elle est fière d'aider le MDN, les FC et le gouvernement du Canada à remplir leurs mandats.

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À titre de spécialiste de la passation des marchés dans le cadre des projets de défense du Canada, CDC doit relever le défi qui consiste à remplir son mandat de façon efficace et rentable. CDC y arrive avec dynamisme, répondant rapidement et efficacement aux besoins que lui expriment quotidiennement ses clients.

Le climat économique actuel met l'accent sur la retenue. Plus que jamais, CDC doit déterminer à quel endroit et de quelle façon utiliser ses compétences afin de produire le plus de résultats. L'objectif de CDC est maintenant double : servir le MDN et appuyer les priorités du gouvernement du Canada. Dans le cadre de ses exercices de planification stratégique, CDC collabore avec le MDN afin de répondre à ses besoins.

Bien que le climat macro-économique des 18 derniers mois ait été incertain, il a aidé CDC à mieux réaliser sa mission en 2009-2010. En effet, l'an dernier, les appels d'offres de CDC ont attiré plus de soumissionnaires que jamais auparavant. CDC a ainsi permis au MDN d'en avoir plus pour son argent et de bénéficier d'une vaste expertise en matière de conception et de construction.

En allant de l'avant, CDC doit continuer à attirer des candidats accomplis au sein de son personnel. CDC fournit les services de spécialistes au MDN, et elle doit faire en sorte de trouver les bonnes personnes pour travailler dans ce milieu dynamique et professionnel. La gestion des ressources humaines est déterminante. C'est pourquoi l'an dernier, le conseil a reconstitué un de ses comités afin qu'il formule des recommandations à ce sujet. Chacun des membres du conseil d'administration reconnaît que CDC doit attirer, recruter et conserver les meilleurs candidats afin que la Société soit en mesure de remplir son mandat efficacement.

Tout récemment, la population canadienne a beaucoup entendu parler de la nécessité de faire des économies. Je crois que la Société est bien placée pour agir dans ce nouveau contexte. Dans tout ce qu'elle fait, CDC est un modèle d'efficacité, de réceptivité et de polyvalence. En effet, CDC est une société efficace qui permet à ses clients d'en avoir beaucoup plus pour leur argent.

En terminant, j'aimerais remercier sincèrement mes collègues du conseil d'administration de leur contribution, de leur dévouement et de leur travail acharné en 2009-2010. Je me réjouis à l'idée de travailler de nouveau avec eux durant la prochaine année.

Robert Presser
Président du conseil d'administration

MESSAGE DU PRÉSIDENT

C'est avec beaucoup de passion et d'enthousiasme que j'ai assumé mes nouvelles fonctions en septembre dernier. Depuis, j'ai beaucoup appris sur le domaine et sur nos partenaires, et, avec l'aide de notre équipe de gestion et des membres du conseil d'administration, j'ai travaillé en vue d'accroître la capacité de CDC à servir ses clients.

Au début de mon mandat, j'ai voyagé partout au Canada et à l'étranger afin de rencontrer le plus d'employés et de partenaires de CDC possible, en particulier nos partenaires du MDN. Durant ces rencontres, j'ai beaucoup entendu parler des forces de notre modèle de prestation de services ainsi que de moyens de l'améliorer. Ce type de réflexions permet à la Société d'affecter les ressources adéquatement, d'améliorer les offres de services et d'aider le MDN et les FC à atteindre les objectifs de leurs mandats.

CDC doit toutefois rendre des comptes à plusieurs entités, pas seulement à ses clients et à ses employés. À titre de société d'État responsable et transparente, CDC est constamment en contact avec des intervenants et d'autres partenaires des secteurs public et privé. CDC joue un rôle clé dans le soutien du Plan d'action économique du gouvernement du Canada et de la Stratégie de défense « Le Canada d'abord ». CDC doit donc toujours appliquer un processus de passation de marchés juste et concurrentiel qui répond aux besoins du gouvernement et de l'industrie.

L'idée de gérer la croissance n'est pas nouvelle à CDC. L'an dernier encore, deux de ses principales mesures, soit les produits provenant des services et le nombre d'employés, ont augmenté. Si je crois que les années où CDC a connu la croissance la plus rapide appartiennent au passé, j'anticipe encore une forte demande de services. Pour assurer sa réussite, CDC doit continuer à disposer des ressources appropriées pour répondre aux besoins de ses clients, adopter des pratiques efficaces pour assurer une prestation de services adéquate, et être prête à accroître ses capacités selon les besoins des clients. Pour réagir efficacement aux demandes du MDN, CDC doit se tenir prête et être toujours à l'écoute.

En 2009-2010, l'équipe de gestion a investi beaucoup de temps pour s'assurer que la stratégie de CDC reflète bien les priorités de ses intervenants. Cette tâche complexe aidera CDC à servir le MDN plus efficacement.

À mesure que j'apprends à connaître la Société et que je me familiarise avec son fonctionnement, je suis frappé par le dévouement et l'engagement dont fait preuve chacun des membres de l'équipe. La force de la relation qui existe entre CDC et le MDN, la simplicité des communications entre la Société et ses intervenants de même que l'étendue et la qualité des services qu'elle offre sont toutes le fruit de ce dévouement et de cet engagement. Pour moi, il est clair que CDC est la mieux placée pour aider le MDN, les FC et le gouvernement du Canada à atteindre les objectifs liés à l'infrastructure de la défense de notre nation.

James S. Paul
Président et premier dirigeant

PROTÉGER LA POPULATION CANADIENNE

CDC aide le MDN à assurer la sécurité du public sur les sites pouvant contenir des munitions explosives non explosées (UXO).

Partout au Canada, les exercices militaires ont laissé une empreinte durable dans des bases existantes ou fermées. Le MDN estime donc que des centaines de sites partout au pays peuvent contenir des UXO; le MDN les appelle « anciens sites ». Certains ne lui appartiennent plus : ils ont été remis aux autorités publiques ou à des promoteurs privés.

Chaque année, des civils canadiens découvrent des UXO; certaines, toujours actives, peuvent causer la mort. Afin de réduire les risques que présentent les anciens sites et les sites actifs pour la sécurité publique, le MDN a lancé le Programme des UXO et des anciens sites en 2005, avec l'aide de CDC.

DES CAPACITÉS SANS ÉGAL

Le rôle de CDC a été clairement défini dès le début du programme : allier aux pratiques exemplaires les connaissances approfondies du MDN en matière de biens immobiliers afin de repérer les munitions non explosées et d'en atténuer la menace. CDC a rapidement assumé son nouveau rôle. En moins de deux ans, les chefs de l'équipe chargée des UXO, recrutés parmi les meilleurs du domaine dans le secteur privé, ont établi un mandat pour ce nouveau service, mis

Le lac Saint-Pierre, au Québec, est l'un des anciens sites contenant le plus d'UXO au Canada. Des spécialistes estiment que le fond du lac recèle plus de 10 000 munitions.

au point des méthodes de gestion et d'atténuation des risques pour le public et adopté une technologie de pointe permettant de dresser la carte des sites contenant des UXO pour les éliminer.

Aujourd'hui, par le truchement du bureau chargé du Programme des UXO et des anciens sites, 22 employés, soit 14 de CDC et 8 du MDN, constituent le centre nerveux de l'équipe de gestion conjointe des UXO au Canada. Avec l'aide de certains membres du personnel spécialisés dans les UXO partout au pays, le groupe, établi à Ottawa, tient des dossiers historiques sur les sites actifs et les anciens sites, gère un programme exhaustif d'information du public, s'occupe de tous les services des marchés relatifs aux UXO et assure la gestion des marchés s'y rapportant, et gère une base de données techniques. L'équipe évalue continuellement son rendement en fonction des normes les plus élevées du secteur privé et a établi de nouvelles pratiques de passation de marchés, devenues courantes dans le domaine.

SERVIR LE MDN RAPIDEMENT ET AVEC PRÉCISION

Les offres de services liés aux UXO de CDC démontrent une fois de plus la capacité de la Société à répondre rapidement et avec précision aux nouveaux besoins de son partenaire. Comme le personnel de CDC travaille en étroite collaboration avec les spécialistes du MDN, l'ensemble de connaissances uniques sur les sites actifs et les anciens sites contenant des UXO qui en découle contribuera à assurer la protection de la population canadienne durant des générations à venir.

ON CONNAÎT L'EXISTENCE DE PLUSIEURS CENTAINES D'ANCIENS SITES CONTENANT DES UXO QUI SONT RÉPARTIS UN PEU PARTOUT AU PAYS. EN OUTRE,

100

SITES EXISTENT AU LARGE DE LA CÔTE EST DU CANADA ET PLUS DE 26 SITES SUR LA CÔTE DU PACIFIQUE.

Avant de débuter les travaux de construction de la nouvelle infrastructure visant à accueillir la nouvelle flotte d'hélicoptères CH-147 Chinook à la BFC Petawawa, les spécialistes des UXO ont coordonné la mise hors service d'anciens champs de tir et la mise au jour de munitions datant de plus de 100 ans. Spencer Wilson (page ci-contre), gestionnaire des programmes environnementaux de CDC, a travaillé en collaboration avec les entrepreneurs afin d'identifier et de retirer de façon sécuritaire les éventuelles matières dangereuses.

ÉTABLIR UN PARTENARIAT POUR MENER À BIEN UN PROJET UNIQUE

Pour la construction efficace du gigantesque Hangar 1 à la 8e Escadre/BCF Trenton, toutes les parties ont signé une entente de partenariat spécial.

L'équipe chargée de la construction doit porter une attention particulière aux méthodes qu'elle utilise pour réaliser un projet d'envergure. Dans le cas du nouveau Hangar 1 de la 8e Escadre de la base des Forces canadiennes (BFC) Trenton, une installation de 76 000 mètres carrés conçue pour accueillir 3 avions CC177 *Globemaster* III, l'équipe chargée de la construction a rapidement trouvé des méthodes novatrices pour relever un défi d'une telle envergure.

Avant la première pelletée de terre, des membres du personnel de CDC et du MDN, l'entrepreneur général, Bird Construction, et une poignée de tous-traitants clés ont conclu une entente de partenariat spécial. L'équipe voulait ainsi s'assurer que le Hangar 1 serait construit dans les délais, en fonction du budget prévu et

> Nous avons toujours entretenu de très bons rapports avec CDC. La concertation qui règne permet d'assurer l'efficacité et la rentabilité de notre travail.
>
> **Shawn Stirling, gestionnaire de projet, Bird Construction Company**

selon les spécifications établies. L'entente faisait état du mandat relatif au projet et précisait la contribution attendue de chaque partenaire jour après jour. À bien des égards, l'entente a permis de rétablir la notion trop souvent négligée de bonne foi entre les parties chargées de la construction. Chaque partenaire s'est engagé à faire son possible et attendait de ses collègues qu'ils fassent de même

COMPTE TENU DE LA TAILLE ET DE L'ÉTENDUE DU HANGAR 1, UN PARTENARIAT DEVAIT ÊTRE ÉTABLI

Au coût de 84,7 millions de dollars, la construction du Hangar 1 est le plus important projet de construction d'un hangar simple jamais entrepris par les FC, et l'un des plus importants projets attribués par CDC. Pour des projets aussi importants et complexes, CDC invite les équipes chargées de la construction et provenant du secteur privé à signer des ententes de partenariat. La Société a géré de nombreux projets selon ce modèle, et elle reconnaît l'importance, tant pour l'équipe chargée de la construction que pour le client, de signer une entente officielle en matière de qualité, d'équité et de rendement.

D'UNE HAUTEUR DE 10 ÉTAGES, LE HANGAR 1 EST CONSTITUÉ D'ENVIRON

17 500 m^3

DE BÉTON, UNE QUANTITÉ QUI ÉQUIVAUT À 43 % DU BÉTON UTILISÉ POUR LA CONSTRUCTION DE LA TOUR CN.

Le personnel de CDC de la 8e Escadre Trenton travaille en collaboration avec le MDN pour construire le Hangar d'entretien 1 conçu pour accueillir des aéronefs CC177 Globemaster.

La fin de ce projet est prévue à l'automne 2011. Au printemps 2010, environ un tiers de la structure en acier de 3 000 tonnes était achevée et pouvait accueillir deux portes en tissu relevables à la verticale pesant 49 000 kg chacune.

METTRE SES CONNAISSANCES EN COMMUN AFIN DE FAIRE DES ÉCONOMIES

Les bureaux de gestion de projets conjoints du MDN et de CDC permettent de simplifier le processus de réalisation de projets.

Lorsque le Directeur général – Génie militaire (DGGM) a demandé à CDC d'attribuer un important volume de marchés de construction dans un court délai, les meilleurs éléments de CDC ont rapidement trouvé une solution intéressante : établir un bureau conjoint qui permettrait aux deux entités d'attribuer des marchés beaucoup plus rapidement.

Le nouveau Bureau de gestion de programme (BGP) conjoint de la DGGM et de CDC, dont l'ouverture est prévue pour l'été 2010, à Ottawa, permettra à CDC et à la DGGM de combiner leur personnel et leurs processus afin d'accroître la productivité et la prestation de services. De plus, comme le personnel du bureau constituera les équipes chargées de la construction partout au pays, le groupe appuiera les objectifs de la stratégie de défense « Le Canada d'abord ».

Mélanie Pouliot, chef d'équipe, Services des marchés du BGP du DGGM et de CDC (à gauche) et de Samantha Roeske, gestionnaire, Opérations d'affaires à Ottawa.

Le bureau de gestion de programme conjoint comptera 210 employés du MDN et 50 de CDC, et gérera un programme annuel de l'ordre de 800 millions de dollars.

UN CENTRE D'EXPERTISE

Bien que le BGP conjoint de la DGGM et de CDC soit nouveau dans la région de la capitale nationale, cette approche intégrée est loin d'être inhabituelle. Il y a de nombreuses années, le MDN et CDC ont ouvert un BGP conjoint afin de gérer le projet d'assainissement du réseau DEW. Au sein de ce bureau, 2 employés du MDN travaillent en étroite collaboration avec 20 employés de CDC en vue d'attribuer des marchés afin que soit menée à bien cette entreprise de près de 600 millions de dollars.

Pour le MDN, le BGP chargé du projet d'assainissement du réseau DEW est un modèle d'efficacité. Il permet au MDN de rentabiliser le projet en affectant un nombre relativement limité d'employés à temps plein, et ce, sans frais supplémentaires. Pour CDC, les avantages de cet exercice ne se limitent pas à aider le MDN et le gouvernement du Canada à remplir leurs mandats respectifs. En effet, la Société établit un centre d'expertise unique relativement aux travaux de construction et de déclassement dans le Grand Nord canadien.

Dans le cadre de projets d'envergure qui nécessitent l'intégration du personnel du MDN et de CDC, le modèle de BGP conjoint démontre clairement que la mise en commun des connaissances permet de réaliser des économies.

LE BGP DU DGGM ET DE CDC GÉRERA UN PROGRAMME ANNUEL D'UNE VALEUR D'ENVIRON

llion

DE DOLLARS.

Ademir Vrolijk (à gauche), adjoint des projets du BGP du DGGM et de CDC, discutant du Manuel de la qualité de la Direction – Réalisation des projets de construction (DRPC) avec le Major Allan Trenholme, gestionnaire de l'assurance de la qualité à la DRPC.

DE NOUVEAUX BUREAUX POUR LE CENTRE DE LA SÉCURITÉ DES TÉLÉCOMMUNICATIONS CANADA

Grâce aux spécialistes de CDC, un projet des installations de long-parcours passera de l'étape de l'analyse de rentabilisation à celle de la livraison en seulement cinq ans.

CDC n'est peut-être pas souvent appelée à gérer des ententes de partenariat public-privé, mais lorsque des responsables du Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC) lui ont demandé de l'aide pour mener à bien un projet des installations de long-parcours, les spécialistes de CDC n'ont pas hésité.

À la fine pointe de la technologie et d'une superficie de plus de 72 000 mètres carrés, l'installation très secrète devant être achevée en 2015 abritera l'organisme national de cryptologie du Canada. Le CSTC offre deux services essentiels au gouvernement du Canada. Il fournit un service de renseignement électromagnétique à l'appui des politiques étrangères et de la défense, ainsi qu'un service de protection des renseignements et des communications électroniques.

LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ CONSTITUENT UNE OPTION EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT DANS LE CADRE DE PROJETS INNOVATEURS. CE PROJET D'INSTALLATIONS DE LONG-PARCOURS EST L'UN DES PLUS IMPORTANTS PARTENARIATS

public-privé

JAMAIS ÉTABLI AU CANADA.

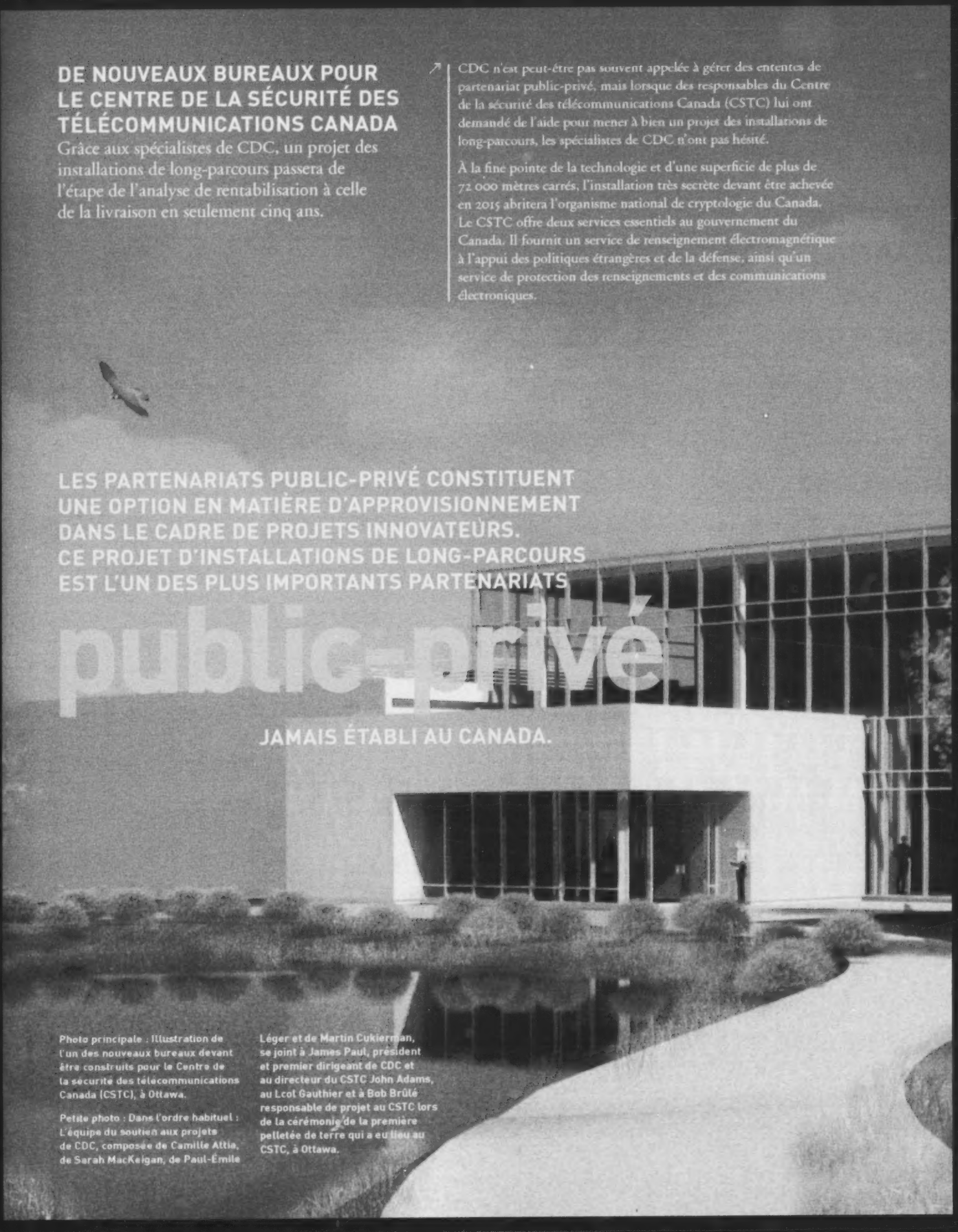


Photo principale : Illustration de l'un des nouveaux bureaux devant être construits pour le Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC), à Ottawa.

Petite photo : Dans l'ordre habituel : L'équipe du soutien aux projets de CDC, composée de Camille Attia, de Sarah MacKeigan, de Paul-Émile Léger et de Martin Cukierman, se joint à James Paul, président et premier dirigeant de CDC et au directeur du CSTC John Adams, au Lcol Gauthier et à Bob Brûlé responsable de projet au CSTC lors de la cérémonie de la première pelletée de terre qui a eu lieu au CSTC, à Ottawa.

L'EXPERTISE DE CDC A PERMIS DE STIMULER LE PROJET DES INSTALLATIONS DE LONG-PARCOURS

Ses bureaux d'Ottawa étant surpeuplés, le CSTC a compris, il y a de nombreuses années, que pour remplir son mandat plus efficacement, il devait occuper une nouvelle installation construite sur mesure. L'organisme a toutefois tenté pendant des années de concevoir un plan d'exécution en recourant aux méthodes de passation de marchés traditionnelles. Il a choisi de transformer le modèle de gestion et de réalisation de projets en établissant un partenariat public-privé de sorte que le secteur privé puisse concevoir, construire et entretenir le bâtiment plus rapidement et plus efficacement. Les responsables du CSTC ont demandé l'aide de CDC en raison des connaissances hautement spécialisées de la Société en matière de gestion et de passation de marchés de construction et du fait qu'elle a démontré qu'elle savait mener à bien et rapidement des projets de défense complexes.

Jusqu'à maintenant, CDC a joué un rôle déterminant dans le processus de passation de marchés relatifs au projet des installations de long- parcours. La Société a rapidement formé une équipe chargée du projet et ouvert un bureau de gestion de projets spécialisé où les employés de CDC et ceux du CSTC peuvent travailler ensemble plus efficacement. En moins de 20 mois, les spécialistes de CDC auront contribué à faire passer le projet de l'étape de la conception à celle de l'attribution, une avancée importante pour un marché de conception-construction financement-entretien hautement spécialisé d'une durée de 30 ans.

Le CSTC contribue de façon significative à la protection du Canada et de la communauté internationale.

CDC OFFRE DES SERVICES PARTOUT AU CANADA ET À L'ÉTRANGER

CDC appuie les objectifs du gouvernement du Canada en menant des opérations de déploiement dans le monde entier.

Depuis sa création, CDC envoie des équipes d'employés sur les théâtres d'opérations des FC dans le monde entier. Ces hommes et ces femmes ont accompli diverses tâches se rapportant à la construction d'infrastructures canadiennes à l'étranger. Ils ont ainsi aidé les FC, le MDN et le gouvernement du Canada à remplir leurs mandats respectifs.

En 2007, CDC a fait preuve d'audace en officialisant son soutien aux FC à l'aérodrome de Kandahar, en Afghanistan. CDC avait auparavant déployé du personnel de soutien au cas par cas, à la demande du client. Afin d'appuyer davantage la mission des FC en Afghanistan, CDC a établi des groupes de soutien des

DEPUIS 2001, PLUS DE

EMPLOYÉS DE CDC ONT ÉTÉ RECONNUS POUR AVOIR SERVI DANS UN THÉÂTRE D'OPÉRATIONS.

Bien que plus de 10 400 kilomètres séparent Cold Lake (Alberta) et Kandahar (Afghanistan), les employés du MDN peuvent s'attendre à la même qualité de service aux deux endroits, grâce aux opérations de déploiement de CDC.

Source de la photo : Département de la Défense nationale

opérations militaires à l'aérodrome de Kandahar et au Camp Nathan-Smith. Il s'agit des premiers bureaux de chantier permanents de CDC établis afin de soutenir des opérations militaires expéditionnaires.

Comme ils le feraient au Canada, les sept employés de CDC qui se trouvent en Afghanistan offrent une expertise en matière de passation de marchés et en gestion de marchés et de projets de première qualité. Bien que la majeure partie du travail de l'équipe consiste à gérer des marchés visant à établir des infrastructures canadiennes, l'équipe coordonne occasionnellement, ailleurs au pays, le volet de la construction de projets liés à la stabilité, en lien avec le travail de l'Équipe de reconstruction provinciale.

L'EXPERTISE DES CANADIENS DANS LES CARAÏBES

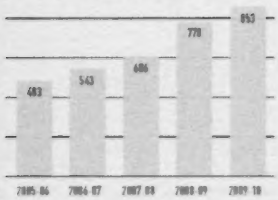
Bien que la plus grande partie du travail effectué par CDC dans le cadre d'opérations de déploiement ait lieu en Afghanistan, la Société a récemment dû intervenir dans les Caraïbes. Pendant la majeure partie de 2008 et de 2009, les employés de CDC ont travaillé dans un petit bureau de chantier en Jamaïque afin d'aider les ingénieurs des FC à construire des installations d'instruction et d'exploitation pour la Force de défense de la Jamaïque. De plus, pour soutenir les opérations des FC en Haïti, les spécialistes de CDC ont fourni des matériaux de construction au gouvernement de ce pays après qu'un tremblement de terre eut dévasté la capitale, Port-au-Prince, en janvier 2010.

LA SOCIÉTÉ

EMPLOYÉS

CDC reconnaît que son personnel constitue son principal atout et que ses succès d'entreprise dépendent des capacités et de la conscience professionnelle de ses employés. L'une des forces de CDC repose sur le dévouement de son équipe professionnelle, technique et administrative. Les employés qui œuvrent dans le cadre des opérations sont secondés par d'autres spécialistes en finances, en ressources humaines, en technologies de l'information, en communication et en administration.

Nombre d'employés



À la fin de l'exercice, CDC comptait 853 employés comparativement à 778 en 2008-2009, ce qui représente une hausse de près de 10 %.

CDC compte bon nombre d'employés de longue date, qui ont mené une carrière passionnante au sein de la Société. Chaque année, CDC souligne les étapes importantes dans la carrière de ses employés. En 2009-2010, 15 employés ont fêté leur 10e année de service à CDC, 4 employés leur 20e année, 2 employés leur 25e année, 1 employé sa 30e année et 2 employés leur 35e année. Au cours du dernier exercice, CDC a ajouté deux nouvelles reconnaissances des états de service afin de souligner les années de bons et loyaux services : 150 employés comptant 5 années de service ont reçu cette reconnaissance rétroactivement de même que 19 employés comptant 15 années de service.

Au cours du dernier exercice, grâce aux pratiques de perfectionnement professionnel interne de CDC, 136 employés ont progressé dans leur carrière au moyen de promotions, de mutations, de réinstallations et d'affectations intérimaires. De plus, 26 employés se sont portés volontaires pour le déploiement en Afghanistan et les affectations dans le Nord pour les projets liés au réseau DEW. CDC et le MDN tirent profit du transfert des compétences entre les différents sites, où les employés ont l'occasion d'améliorer leurs compétences et de se mettre à l'épreuve. De plus, CDC augmente ainsi sa base de connaissances collectives et son niveau d'expérience.

SERVICES DE L'ENTREPRISE

Afin d'aider CDC dans la prestation de services, le groupe des services de l'entreprise, dont les bureaux sont situés au siège social, à Ottawa, fournit des services de soutien à l'ensemble de l'organisation, et des services d'administration financière des marchés au client. Parmi ces services, citons les ressources humaines, les finances et la comptabilité, la technologie de l'information, les communications et le soutien administratif.

La croissance importante qu'a connue la Société au cours des dernières années a posé de nombreux défis au groupe des services de l'entreprise en ce qui concerne la construction et l'entretien de l'infrastructure appropriée afin de gérer la demande grandissante de services de soutien. Le groupe a relevé ces défis en mettant sur pied une équipe forte et dévouée composée d'employés, de techniciens et de spécialistes de diverses disciplines. Le groupe a également investi dans des éléments comme de nouveaux espaces de bureaux, des systèmes et des technologies de l'information, des outils administratifs et de l'équipement de bureau afin de répondre aux besoins opérationnels grandissants et en constante évolution. De plus, le groupe des services de l'entreprise a mis en place des politiques et des pratiques administratives et opérationnelles, de manière à créer un système de contrôle interne efficace qui protège les actifs de CDC tout en soutenant les employés et la prestation de services.

Récipiendaires des prix nationaux et des prix du siège social. Dans l'ordre habituel : Ganesh Bhandari, Lynda Lenfesty, Ed Sorensen, Kelly Marchand, Victoria Neary, Shawn MacDonald, Rick Gudz, Mark Smith, Gérald Lasnier, Scott Carruthers, Glen Gillan, Yvan Goulet et Michel Vallée.

PRIX NATIONAUX 2009-2010

C'est avec fierté que CDC reconnaît la contribution de tous ses employés à la réussite de la Société. Le Programme de prix nationaux, notamment, permet de récompenser les meilleures réalisations des hommes et des femmes qui permettent à CDC de progresser.

Le Prix du président est remis chaque année à l'employé ayant apporté de façon constante une contribution exceptionnelle à la Société. Cette année, ce prix est décerné à M. Gérald Lasnier, Région du Québec.

Le Prix du développement des services récompense les employés dont les actions ont le plus contribué au développement ou à la promotion des services à la clientèle et de l'équipe de prestation de services. Cette année, ce prix est décerné à l'équipe des systèmes d'information géographique, composée de MM. Shawn MacDonald, Yvan Goulet, Mark Smith et Michel Vallée.

La Société remet le Prix de la satisfaction de la clientèle aux employés qui, au fil des ans, ont constamment fourni des services exceptionnels aux clients. Cette année, ce prix est décerné à l'équipe de l'opération PODIUM, qui a fourni des installations d'hébergement temporaire au personnel du MDN durant les Jeux olympiques. L'équipe était constituée de Tony Ambrosio, Veronica McEllister, Rose Montgomery, Perry Wallace, Derek Fraser, Huffman So, Graham Anderson, Jason Allison, Brian Fraser, Geneviève Marquette, Rick Gudz, Elizabeth Mah, Margaret Small, Brad Trann, Scott Carruthers et Stéphanie Leblond.

Le Prix de l'innovation est décerné aux employés qui fournissent des solutions novatrices à valeur ajoutée aux clients de CDC. Cette année, ce prix est décerné à Mmes Victoria Neary et Lynda Lenfesty, Région de l'Ouest.

Le Prix commémoratif Robert Graham reconnaît la contribution spéciale d'un employé à l'amélioration de la sécurité sur le lieu de travail ou à la protection de l'environnement. Pour l'exercice 2009-2010, ce prix est décerné à M. Kelly Marchand, Région de l'Atlantique.

La Médaille pour services généraux est décernée aux citoyens canadiens qui ne sont pas membres des FC et qui participent à une mission à l'étranger afin d'apporter un soutien direct, à temps plein, aux opérations en présence d'un ennemi armé. CDC est fière de ses employés qui acceptent de relever le défi de servir le Canada et de participer à des opérations de déploiement du MDN. En 2009-2010, la Médaille pour services généraux a été décernée aux 16 employés suivants pour leur service à Kandahar, en Afghanistan, dans le cadre de l'opération Athena :

M. Ron Bachelder
M. Christian Bourgault
Mme Jan Brodeur
M. Jim Burke
M. Larry Clinton
Mme Ruth Dicks
M. Gary Gesner
M. David Harvey
M. Shawn Helmerson
M. Dan Heslinga
Mme Michelle McAuley
M. Kevin Nelson
Mme Stéphanie Tanguay
M. Ray Tourville
Mme Brigitte Trau
M. Kiel Wilson

M. Wilson a de plus reçu une mention élogieuse du commandant d'escadre de la Force opérationnelle interarmées (Afghanistan) pour son travail dans le cadre des projets de développement de l'aérodrome de Kandahar.

GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

La structure de la responsabilité et de la gouvernance de CDC et de son conseil d'administration est présentée dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. CDC est également assujettie à d'autres textes de loi, notamment la *Loi sur les conflits d'intérêts*, la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Elle doit en outre se conformer à la politique et aux directives de gouvernance d'entreprises du gouvernement du Canada mises en œuvre par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT).

Le conseil d'administration rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, et il rend compte au ministre en ce qui concerne la gérance et la gouvernance de la Société. Les membres du conseil d'administration de CDC sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre. Les membres doivent avoir les compétences et l'expérience dont CDC a besoin, et qui figurent dans le profil des compétences du conseil d'administration, accessible sur le site Web de CDC.

Au moment d'élaborer le profil des compétences du conseil d'administration, CDC a appliqué les normes établies par le Bureau du Conseil privé quant aux fonctions, aux compétences et à l'expérience des membres d'un tel conseil. Les principales fonctions et responsabilités des membres du conseil de CDC comprennent la gouvernance, la planification stratégique, l'évaluation et la gestion des risques, les contrôles internes, la gestion et l'évaluation du rendement et la continuité de la gestion. Ensemble, les membres du conseil d'administration de CDC possèdent de l'expérience dans les secteurs public et privé et des connaissances dans des domaines relatifs aux activités de la Société, notamment le génie, la construction, le droit, les finances et l'administration publique.

Le conseil d'administration de CDC est composé de sept membres, mais un poste est vacant. Le conseil est constitué de deux femmes et quatre hommes de partout au Canada, tous indépendants de la direction de CDC, à l'exception du président de la Société. Le conseil est dirigé par un président, qui doit s'assurer que le conseil exerce efficacement ses fonctions et assume ses responsabilités. Les réunions du conseil d'administration sont organisées de manière à réduire au minimum les dépenses y afférentes, conformément aux attentes actuelles du gouvernement du Canada.

Pour s'assurer de bien comprendre les fonctions et les responsabilités du conseil et de surveiller adéquatement les activités de CDC, les membres se fondent sur une charte des conseils d'administration, que le conseil examine régulièrement pour en garantir la pertinence. Les responsabilités pertinentes figurant dans la charte, de même que certaines activités clés menées par le conseil en 2009-2010, sont présentées dans la section ci-dessous.

Le conseil remplit également certaines de ses fonctions de surveillance en déléguant une partie de ses responsabilités à l'un de ses deux comités : le comité de vérification et le comité de gouvernance et des ressources humaines. Ces comités traitent les questions d'entreprise essentielles afin d'aider le conseil à mener ses activités de surveillance. Chaque comité possède sa propre charte; les détails relatifs à celles-ci, de même que les activités menées par chacun des comités au cours de cette période de référence sont présentés à la page 21.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Les réunions du conseil d'administration sont organisées de manière à maximiser les activités de surveillance du processus de planification stratégique de CDC. Deux réunions ont lieu à l'automne. La première réunion traite des questions de grande importance, comme les priorités essentielles du gouvernement du Canada, et de la conformité des objectifs stratégiques de CDC avec ces priorités. Les directives découlant de ces discussions sont prises en compte par la direction de CDC lors de leurs séances de planification stratégique et sont utilisées pour élaborer le plan d'entreprise provisoire de CDC. Durant la seconde réunion, le conseil examine et approuve le plan d'entreprise ainsi que les budgets d'immobilisations et d'exploitation annuels. Au printemps, le conseil examine et approuve le rapport annuel de CDC.

OBJECTIFS DE GOUVERNANCE ET DE POLITIQUE GOUVERNEMENTALE

Le conseil d'administration examine et évalue les principaux secteurs de risque pour CDC ainsi que les objectifs actuels de politique gouvernementale pour s'assurer que la direction de CDC maintient un bon équilibre entre les objectifs de politique gouvernementale et les pratiques pertinentes des entreprises du secteur privé. Chaque année, la haute direction de CDC cerne les principaux risques pour la Société et les présente brièvement dans le plan d'entreprise et le rapport annuel de CDC. En 2009-2010, le conseil a reçu régulièrement des rapports concernant le cadre de gestion des risques de CDC, et s'est assuré que ce cadre répondait aux besoins de la Société. De plus amples renseignements relatifs au cadre de gestion des risques sont présentés à la section 5.0.

Le conseil a également examiné et approuvé l'ordre du jour et le format de l'assemblée publique annuelle 2009-2010 de CDC. Comme cet événement aura lieu le 27 mai 2010, il sera consigné dans le rapport annuel de 2010-2011.

VALEURS ET ÉTHIQUE

Pour favoriser la conformité à l'éthique de la culture des pratiques opérationnelles CDC, le conseil d'administration s'assure que la Société met régulièrement à jour et maintient ses programmes et ses politiques en matière de valeurs et d'éthique. Il a approuvé le code de conduite professionnelle de CDC, fondé sur les meilleures pratiques en matière de responsabilité, de transparence et d'équité. Le conseil revoit ce document chaque année et, en plus de recevoir un rapport annuel sur les questions relatives aux conflits d'intérêts touchant le personnel de CDC, il est informé dès qu'ils surviennent des problèmes pertinents concernant les employés. De plus, chaque membre du conseil d'administration signe une déclaration annuelle dans laquelle il accepte de se conformer à la *Loi sur les conflits d'intérêts*.

VÉRIFICATION

Le conseil d'administration fait appel à un cabinet externe lié par contrat à CDC pour fournir régulièrement des services de vérification interne et examiner l'intégrité des contrôles internes de CDC. De plus, il reçoit régulièrement des rapports de la haute direction de CDC et du Bureau du vérificateur général (BVG), le vérificateur externe de CDC. La période 2009-2010 a été extrêmement occupée en matière de vérification. De plus amples renseignements sur les activités menées sont présentés dans la section « Comité de vérification » à la page 21.

MANDAT

Le conseil d'administration examine régulièrement le mandat conféré par la loi à CDC. Au cours de la période 2009-2010, il a reconnu que CDC continuait à remplir son mandat de manière efficace. À l'automne 2009, le président de CDC a reçu l'énoncé des priorités et des responsabilités (aussi connu sous le nom de lettre d'attentes) de l'ancien ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, et des éléments figurant dans ce document ont été intégrés au plan d'entreprise de CDC.

RELÈVE

Le conseil d'administration supervise le processus de perfectionnement de la gestion et de planification de la relève de manière à garantir que la Société assure la définition, le maintien et le perfectionnement des compétences requises. En prévision du départ à la retraite de l'ancien président de CDC, au début de 2009, le comité de sélection, formé du président du conseil d'administration et de celui du comité des candidatures, ainsi que de représentants du Cabinet du Premier ministre, du Bureau du Conseil privé et du Cabinet du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, ont travaillé en vue de nommer le nouveau président et premier dirigeant. Le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux a annoncé la nomination du nouveau président et premier dirigeant en août 2009.

Durant cette période de référence, le conseil a examiné la question et a approuvé la création d'un nouveau poste de vice-président principal au sein du groupe de la haute direction de CDC ainsi que l'embauche d'un nouveau vice-président, Opérations.

À la fin de la période visée, un poste était vacant au sein du conseil. Les membres du conseil tentent actuellement de pourvoir ce poste et ont élaboré des propositions en fonction des critères du profil des membres du conseil d'administration de CDC.

RENDEMENT

Le conseil d'administration surveille et évalue le rendement de CDC par rapport aux initiatives stratégiques définies dans le plan d'entreprise. À l'automne 2009, après avoir formulé des commentaires initiaux, il a examiné et approuvé le plan d'entreprise 2010-2011 à 2014-2015, qui présente clairement les initiatives stratégiques et les mesures de rendement pour les cinq prochaines années, ainsi que les budgets d'immobilisation et d'exploitation pour l'exercice 2010-2011. Le conseil a également reconnu que CDC a réussi à clarifier et à définir les mesures de rendement qu'elle a utilisées à l'égard des précédents plans d'entreprise. Les membres du conseil ont souligné tout particulièrement les efforts déployés par le président et premier dirigeant ainsi que par tous les membres du groupe de la haute direction de CDC en vue de cerner les principales initiatives d'entreprise et de les lier à des mesures de rendement d'entreprise clairement définies.

COMMUNICATIONS

En janvier 2010, un nouveau ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux a été nommé. Le président du conseil d'administration de CDC est chargé d'entretenir des communications avec le ministre et encourage activement l'établissement et le maintien de relations avec tous les intervenants de la Société.

Pour favoriser les relations avec les intervenants et faire en sorte que les membres du conseil connaissent mieux les opérations menées par CDC, les réunions du conseil ont lieu en alternance au siège social de CDC, à Ottawa, et dans des bureaux régionaux. En septembre 2009, la réunion du conseil a eu lieu à la BFC Shearwater, et en mars 2010, elle s'est tenue à la BFC Edmonton. À chacun de ces endroits, les membres du conseil ont pu rencontrer du personnel de CDC ainsi que des représentants du MDN et des FC, visiter les endroits où CDC a mené des activités et voir le personnel de CDC à l'œuvre dans le cadre de projets réalisés au nom du MDN et des FC.

Au cours du dernier exercice, trois membres du conseil de CDC nouvellement nommés ont participé au programme d'orientation initiale. De plus, ces membres, ainsi que d'autres membres du conseil, ont été tenus au courant des programmes et services de CDC au moyen de comptes rendus et ont assisté à des présentations sur des sujets d'intérêt dans le cadre de chaque réunion du conseil. Ces activités ont permis d'accroître les connaissances des membres du conseil à l'égard de CDC et de renforcer leur compréhension de la Société et de ses opérations.

COMITÉS DE LA DIRECTION

Le conseil d'administration de CDC comporte deux comités de la direction : le comité de vérification et le comité de gouvernance et des ressources humaines. Durant l'exercice 2009-2010, il comportait aussi un comité des candidatures, qui a été intégré au comité de gouvernance et des ressources humaines. Tous les membres du conseil d'administration siègent au moins à l'un des deux comités. La charte de chacun est présentée dans la section suivante, qui fait également état des activités importantes menées en 2009-2010. À chaque réunion, le conseil et le comité de vérification se réunissent en séance privée; le comité de gouvernance et des ressources humaines le fait au besoin seulement.

COMITÉ DE VÉRIFICATION

Le comité de vérification a pour mandat d'aider le conseil à assumer ses responsabilités de surveillance relativement aux états et aux rapports financiers annuels de CDC, aux contrôles internes, aux principes et aux politiques de comptabilité financière, aux processus de vérification internes et externes et aux programmes de conformité. Tous les membres du comité de vérification sont indépendants de la direction et possèdent des connaissances de base en finances, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ce comité s'est réuni à quatre reprises durant l'exercice 2009-2010.

Présidente : *Kris Matthews. Membres : Shirley McClellan et Marc Ouellet.*

Questions clés : *Ce comité a examiné et approuvé le plan de vérification 2010-2011 des experts-conseils en vérification interne de CDC, a examiné et approuvé tous les rapports de vérification présentés par les experts-conseils en vérification interne de CDC de même que les rapports de suivi quant à l'application des recommandations formulées dans les rapports précédents, a examiné la transition de CDC vers les nouvelles Normes internationales d'information financière, a approuvé le plan de vérification annuel du BVG, a examiné les Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques proposées par le SCT et a participé au processus de consultation connexe, et a examiné la Norme sur les rapports financiers trimestriels des sociétés d'État proposée également par le SCT.*

COMITÉ CHARGÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES RESSOURCES HUMAINES

Le comité sur la gouvernance est devenu le comité de gouvernance et des ressources humaines en mars 2010. Les fonctions et les responsabilités du comité des candidatures sont maintenant assumées par ce comité. Ces modifications ont été apportées après que le conseil eut examiné les pratiques de plusieurs autres sociétés d'État et eut établi ce qui convenait le mieux, compte tenu des besoins de CDC en matière de gouvernance.

En ce qui a trait aux questions de gouvernance, ce comité est chargé d'élaborer la stratégie de CDC. Il évalue les pratiques de CDC afin de s'assurer qu'elles correspondent aux pratiques exemplaires actuelles en matière de gouvernance, notamment celles du SCT, d'autres sociétés d'État et d'entreprises privées. Ce comité surveille également le processus annuel d'auto-évaluation du conseil, qui comprend des questions relatives aux comités et à chacun des administrateurs.

En ce qui a trait aux questions de ressources humaines, ce comité doit entre autres s'assurer que les politiques principales relatives aux ressources humaines de CDC sont valables et conviennent à la Société, et que des processus connexes adéquats sont en place. Ce comité est également chargé de surveiller le processus de gestion du rendement du président et premier dirigeant ainsi que l'évaluation annuelle du rendement du groupe de la haute direction de CDC.

En outre, ce comité prend part au processus de mise en candidature et de nomination par décret et fait en sorte que le profil des compétences du conseil d'administration demeure à jour.

Ce comité s'est réuni une fois au cours de la période de référence.

Président : *William Pentney. Membres : Robert Presser et James Paul (membre d'office).*

Questions clés : *Ce comité a examiné sa nouvelle charte et en a recommandé l'approbation par les membres du conseil d'administration, supervisé l'évaluation annuelle du conseil et le sondage des administrateurs, établi un plan de mise en œuvre des recommandations aux fins d'amélioration et communiqué les résultats au ministre, et, enfin, évalué la composition des comités de la direction et formulé des recommandations quant à la représentation appropriée au conseil.*

COMITÉ DES CANDIDATURES

Dans l'exercice de son mandat, le comité des candidatures informe le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux au sujet de la nomination et de la reconduction du mandat du président et premier dirigeant. Avant que ce comité soit intégré au comité de gouvernance et des ressources humaines, une réunion a eu lieu durant l'exercice 2009-2010 dans le cadre du processus de recrutement et de sélection du nouveau président et premier dirigeant de la Société.

***Présidente** : Nancy Penner. Membre : Ross Nicholls.*

***Questions clés** : Ce comité a participé au processus de sélection du nouveau président et premier dirigeant de CDC.*

PRÉSENCE AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS DU 1ER AVRIL 2009 AU 31 MARS 2010 :

	RÉUNIONS DU CONSEIL	COMITÉ DE VÉRIFICATION	COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES RESSOURCES HUMAINES	COMITÉ DES CANDIDATURES
Callahan, Lloyd (1)	3/4			
Matthews, Kris	5/5	4/4		
McClellan, Shirley	4/5	3/4		
Ouellet, Marc (2)	4/4	3/3		
Nicholls, Ross (3)	2/2			1/1
Paul, James (4)	3/3		1/1	
Penner, Nancy (5)	2/2			1/1
Pentney, William (6)	3/3		1/1	
Presser, Robert (7)	5/5	1/1	1/1	

(1) M. Lloyd Callaghan a été membre du conseil jusqu'au 1er janvier 2010.
(2) M. Marc Ouellet a été nommé membre du conseil le 14 mai 2009 et est devenu membre du comité de vérification le 21 octobre 2009.
(3) M. Ross Nicholls a été membre du conseil jusqu'au 12 juin 2009.
(4) M. James Paul a été nommé président et premier dirigeant de CDC le 8 septembre 2009.
(5) Mme Nancy Penner a été membre du conseil jusqu'au 4 août 2009.
(6) M. William Pentney a été nommé membre du conseil le 4 août 2009.
(7) M. Robert Presser a été remplacé par M. Marc Ouellet au sein du comité de vérification le 21 octobre 2009.

Les Lignes directrices concernant la rémunération des titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil dans les sociétés d'État du Bureau du Conseil privé, datées d'octobre 2000, établissent les montants des honoraires annuels et des indemnités journalières des membres du conseil d'administration des sociétés d'État. Conformément aux Lignes directrices du Programme de gestion du rendement – Premiers dirigeants de société d'État du Bureau du Conseil privé, datées de février 2010, CDC fait partie du groupe 3.

	HONORAIRES ANNUELS	INDEMNITÉS JOURNALIÈRES
Callahan, Lloyd	3 800 $	300 $
Matthews, Kris	3 800 $	300 $
McClellan, Shirley	3 800 $	300 $
Ouellet, Marc	3 800 $	300 $
Penner, Nancy	3 800 $	300 $
Pentney, William (1)	n/a	n/a
Presser, Robert	7 500 $	300 $

(1) M. William Pentney est le sous-ministre délégué de la Défense nationale et, à ce titre, il ne peut toucher de rémunération supplémentaire à l'égard de ses fonctions de membre à temps partiel du conseil d'administration de CDC nommé par le gouverneur en conseil.

Deux membres du conseil d'administration de CDC ont pris leur retraite durant cette période de référence. Il s'agit de Mme Nancy Penner en juillet 2009, et de M. Lloyd Callahan en janvier 2010. Leur engagement et leur dévouement envers CDC durant leur mandat sont dignes de mention.
M. Ouellet a été nommé membre du conseil d'administration de CDC le 14 mai 2009.
M. Pentney a été nommé membre du conseil d'administration de CDC le 4 août 2009.

M. James S. Paul a été nommé président et premier dirigeant de CDC ainsi que membre du conseil d'administration le 8 septembre 2009.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

M. ROBERT PRESSER,
Président du conseil d'administration

M. Presser est vice-président d'Acme Engineering Products Ltd., à Montréal. Il possède une très grande expérience de la gouvernance d'entreprise ainsi que des fusions et acquisitions de grandes entreprises canadiennes.

MME KRIS MATTHEWS
Mme Matthews est l'associée directrice du Matthews Group LLP, à Calgary. À titre de comptable en management accréditée (CMA) et de conseillère en affaires, elle a été membre des conseils d'administration de plusieurs organisations du secteur privé.

MME SHIRLEY MCCLELLAN
Mme McClellan a été membre de l'Assemblée législative de l'Alberta de 1987 à 2007, et a occupé plusieurs postes importants au sein du cabinet. Elle est actuellement chercheuse invitée distinguée de l'Université de l'Alberta et présidente du Board of Horse Racing Alberta.

M. MARC OUELLET
M. Ouellet est consultant en aérospatiale et sécurité auprès de la société CIRRUS Research Associates Inc. Il a travaillé 32 ans au sein de la Force aérienne des FC, où il a occupé 7 postes de commandement, avant de prendre sa retraite.

M. JAMES S. PAUL
M. Paul compte 30 années d'expérience en exploitation au sein de plusieurs sociétés internationales. Il a obtenu un baccalauréat en droit de l'Université d'Ottawa et, avant sa nomination au sein de CDC, il a assumé les fonctions de président du conseil d'administration de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada.

M. WILLIAM F. PENTNEY
M. Pentney est le sous-ministre délégué du ministère de la Défense nationale. Il est titulaire d'un baccalauréat ès arts de l'Université Queen's ainsi que d'un diplôme en droit et d'une maîtrise en droit public de l'Université d'Ottawa.

ÉQUIPE DE DIRECTION

M. JAMES S. PAUL, LL.B.
Président et premier dirigeant

M. Paul a été nommé président et premier dirigeant en septembre 2009. Il a, pendant près de 30 ans, assumé divers rôles au sein de la haute direction de grandes sociétés technologiques canadiennes. Avant sa nomination au sein de CDC, M. Paul a assumé les fonctions de président d'une entreprise canadienne spécialisée dans la technologie et de président de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada. Il est titulaire d'un baccalauréat en droit de l'Université d'Ottawa.

M. RONALD DE VRIES, P.ENG.
Vice-président principal, Opérations

M. de Vries est entré au service de CDC en 1983, après avoir travaillé un certain nombre d'années pour une société privée d'experts-conseils. Il a participé à la totalité des opérations de CDC et a dirigé un certain nombre d'initiatives stratégiques qui ont joué un rôle dans l'élaboration des services et des pratiques de la Société. Il est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université Queen's et il est membre de plusieurs comités au sein de l'industrie et du gouvernement.

M. STEVE IRWIN, P.ENG., CD
Vice-président, Opérations

M. Irwin est entré au service de CDC en 2006, après avoir servi pendant 36 ans dans les FC. Il a fini son service au rang de brigadier-général en tant qu'ingénieur en chef des FC. Juste avant d'entrer au service de CDC, il était chef de la direction de l'Agence de logement des Forces canadiennes. Il a obtenu un baccalauréat en génie mécanique du Collège militaire royal.

M. RANDY MCGEE, P.ENG., GSC
Vice-président, Opérations

Ayant d'abord travaillé auprès de CDC de 1984 à 1998, M. McGee est rentré au service de CDC en 2001 à titre d'ingénieur pour la région de l'Ouest, après avoir passé trois ans dans le secteur privé. Il possède une vaste expérience en gestion de grands projets de construction et de consultation, ainsi que de projets de conception-construction. M. McGee est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université du Manitoba. Il est un gestionnaire de projets ayant obtenu la certification Sceau d'or de l'Association canadienne de la construction.

M. ANGELO OTTONI, CA
Vice-président, Services de l'entreprise, directeur des Finances et trésorier

M. Ottoni est entré au service de CDC en 2001, après avoir travaillé dans l'industrie de la technologie et pour un cabinet international d'experts-comptables. Comptable agréé, il est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Concordia, de même que d'un diplôme d'expert-comptable de l'Université McGill.

ÉQUIPE DE GESTION

JOHN GRAHAM, P.ENG., PMP
Directeur, Région de l'Ontario

M. Graham a obtenu en 1988 un baccalauréat en génie civil de l'Université Lakehead. Il est entré au service de CDC à titre d'ingénieur subalterne au bureau de Kingston et occupé de nombreux postes dans divers bureaux de chantier. En 1998, il a obtenu sa certification de Project Management Professional et, l'année suivante, il est devenu ingénieur de section pour la région de l'Ontario. En 2009, il a été nommé directeur, région de l'Ontario.

STEPHEN G. KARPYSHIN, P.ENG.
Directeur, Région de l'Ouest

M. Karpyshin est entré au service de CDC en 1988. Il a participé à des projets comme le Projet de modernisation du système de la défense aérienne de l'Amérique du Nord et le Programme de réduction de l'infrastructure à Edmonton. Titulaire d'un baccalauréat en physique et en génie civil de l'Université du Manitoba, il est membre de l'Association des ingénieurs et des géo-scientifiques professionnels du Manitoba et de l'Association des ingénieurs, des géologues et des géophysiciens professionnels de l'Alberta. Il est également membre du Conseil fédéral de l'Alberta.

MARC LANTEIGNE, P.ENG., ING.
Directeur, Région du Québec

Depuis qu'il est entré au service de CDC en 1988, M. Lanteigne a collaboré dans chaque région à divers projets tels que la construction de sites pour radar à courte portée au Labrador. Il a travaillé à titre d'ingénieur divisionnaire de CDC dans la région de l'Ouest, avant d'assumer ses fonctions pour la région du Québec en 2001. M. Lanteigne est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université du Nouveau-Brunswick. Il est membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec et de l'Association des ingénieurs et des géoscientifiques du Nouveau-Brunswick.

DAVID MCCUAIG, PMP, MGP
Directeur, Région de la capitale nationale

M. McCuaig est entré au service de CDC en 2000. Il supervise de vastes projets, notamment les opérations déployées et le projet d'assainissement du réseau DEW. Il compte plus de 20 années d'expérience en gestion de projets et en construction auprès de l'industrie et du gouvernement. Il a enseigné la gestion de projets et la construction aux finissants du collégial. Il est titulaire d'une maîtrise en gestion de projets de l'Université du Québec et détient une certification de Project Management Professional.

MÉLINDA NYCHOLAT, P.ENG., PMP
Directrice, Services des marchés

M[me] Nycholat est entrée au service de CDC en 1988 à titre d'ingénieure subalterne au bureau de chantier de Gagetown. Elle a géré de vastes projets partout au pays. Elle est titulaire d'un baccalauréat en génie civil de l'Université Laval et possède un brevet professionnel en gestion de projet du Project Management Institute. Elle siège au conseil d'administration du Conseil canadien des marchés publics et elle est également membre du Comité consultatif du Conseil du Trésor sur les marchés de construction.

ROSS WELSMAN, P.ENG., PMP
Directeur, Région de l'Atlantique

Après avoir d'abord travaillé à CDC de 1983 à 1998, M. Welsman y est retourné en 2003 à titre d'ingénieur divisionnaire de secteur pour la région de l'Atlantique. Il a participé à des projets d'envergure de CDC, comme celui de la station radar à longue portée au Labrador et le projet d'amélioration de la jetée 8 à l'arsenal maritime d'Halifax. Il est titulaire d'un baccalauréat ès sciences en mathématiques de même que d'un baccalauréat en ingénierie (génie civil) de l'Université Memorial. Il détient une certification de Project Management Professional.

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

1.0 PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

1.1 PROFIL

Fondée en 1951, Construction de Défense Canada (CDC) est une société d'État qui offre un large éventail de services relatifs aux biens en vue d'appuyer la défense du Canada. Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC) sont les principaux bénéficiaires de ses services, tant au pays qu'à l'étranger. La Société rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

CDC joue également un rôle important dans des projets qui façonnent le portrait économique et militaire du Canada et qui permettent au pays de s'acquitter de ses obligations internationales. Par le passé, on a mis à profit l'expertise de CDC pour la construction des installations radar dans l'extrême Arctique, connues sous le nom de réseau d'alerte avancé ou réseau DEW, de la portion du pipeline transcanadien qui passe au nord de l'Ontario et, récemment, de l'ambassade canadienne à Kaboul, en Afghanistan.

1.2 MISSION, VISION ET VALEURS

MISSION: CDC a pour mission d'exécuter des projets et de fournir des services en matière d'infrastructure et d'environnement nécessaires pour assurer la défense du Canada.

VISION: CDC souhaite devenir le chef de file de la prestation de solutions novatrices qui offrent une valeur ajoutée à son client, ainsi que favoriser le perfectionnement de ses employés et apporter une riche contribution à son industrie.

VALEURS: CDC veut s'assurer de continuer à satisfaire les exigences du MDN et des FC au Canada et à l'étranger. Voici certaines de ces valeurs.

Dévouement : CDC se consacre à répondre aux besoins du MDN en matière d'infrastructure et d'environnement. Depuis près de 60 ans, le personnel de CDC s'acquitte de cette mission de façon fiable et diligente.

Équité : CDC traite son client, ses partenaires contractuels et son personnel de manière équitable et conforme à l'éthique, en préconisant le respect mutuel et le professionnalisme dans la poursuite des intérêts communs de toutes les parties.

Compétence : CDC a créé un milieu de travail dynamique, où les qualifications, l'expérience et l'expertise du personnel sont concentrées sur l'élaboration de solutions novatrices visant à répondre aux besoins du client.

Le 22 septembre 2009, l'honorable Peter MacKay, ministre de la Défense nationale, était de passage à la BFC Trenton pour annoncer six projets d'investissement en infrastructure militaire qui seront mis en œuvre à la 8e Escadre Trenton. Le ministre MacKay serrant la main de l'entrepreneur Mike Drew, gestionnaire de projet à la Gay Company Limited. Derrière le ministre, on peut apercevoir Siva Gnananayakan, gestionnaire, Opérations de CDC et le Major B.P. (Phil) Baker, Officier du génie construction, 8e Escadre Trenton.

1.3 CLIENTÈLE DE CDC

Du point de vue opérationnel et administratif, CDC traite avec bon nombre d'organisations au sein du MDN. Le groupe Infrastructure et environnement du Quartier général de la Défense nationale est le principal point de contact en ce qui concerne les programmes de construction et les programmes environnementaux gérés par l'administration centrale du MDN. CDC fait largement affaire avec les chefs d'état-major de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne, principalement au niveau des bases, des escadres et des stations, étant donné qu'ils ont la responsabilité de leurs propres programmes de construction et d'entretien. CDC soutient les opérations des FC à la demande du Commandement du soutien opérationnel du Canada, du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada et du Commandement Canada.

Enfin, CDC passe des marchés de services ou gère elle-même des services de construction et des services environnementaux pour le compte d'un certain nombre de petites organisations au sein du MDN, dont l'Agence du logement des Forces canadiennes, Recherche et développement pour la défense Canada et l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes. La Société soutient également les membres de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, alliés du Canada, au moyen de programmes et d'installations de formation au Canada.

Comme d'autres ministères et organismes gouvernementaux assument certains rôles dans l'environnement de défense en évolution du Canada, CDC répond aux demandes de soutien dont la portée est inhérente à son mandat.

1.4 ENTREPRENEURS ET EXPERTS-CONSEILS

Il est essentiel que CDC se tienne au courant des tendances au sein de l'industrie de la construction, car elle travaille en étroite collaboration avec des entrepreneurs et des experts-conseils du secteur privé. Parallèlement au maintien d'échanges officiels avec l'Association canadienne de la construction et ses équivalents provinciaux et professionnels, les employés de CDC côtoient quotidiennement des entrepreneurs sur les chantiers. Ces échanges permettent à la Société de suivre l'évolution de l'industrie et lui offrent un espace de discussion grâce auquel elle communique avec ses entrepreneurs partenaires.

CDC entretient également des relations avec des groupes tels que l'Association des firmes d'ingénieurs-conseils-Canada, l'Institut royal d'architecture du Canada, le Conseil canadien des marchés publics et l'Institut canadien de conception-construction. Elle communique par ailleurs avec des organisations de l'industrie au sujet de divers services non liés à la construction.

2.0 CAPACITÉS À OBTENIR DES RÉSULTATS

2.1 CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES

La prestation de services de CDC présente cinq caractéristiques qui permettent à la Société de toujours offrir des services de haute qualité. Ces caractéristiques ont une incidence directe sur la viabilité de la Société.

CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES

ATTENTION : Depuis près de 60 ans, CDC concentre toute son attention sur un seul client, ce qui lui a permis de comprendre ses besoins et de connaître les stratégies qu'il privilégie. CDC se distingue ainsi de toute autre organisation de taille équivalente des secteurs privé et public.

SERVICE : Situé à mi-chemin entre le secteur public et le secteur privé, CDC connaît le fonctionnement de l'industrie de la construction et du gouvernement. Elle peut ainsi communiquer efficacement les exigences au client et aux fournisseurs de services externes.

ACCÈS : CDC offre un accès immédiat et fiable à une expertise technique et administrative et, contrairement à bien des fournisseurs de services semblables, elle le fait en continu sur les chantiers.

SOUPLESSE : CDC gère son personnel et les projets avec une efficacité et une souplesse égales à celles du secteur privé.

RENTABILITÉ : CDC offre invariablement des solutions rentables pour répondre aux besoins techniques du MDN et continue d'offrir ses services moyennant des frais généraux peu élevés.

2.2 STRUCTURE OPÉRATIONNELLE

Le siège social de CDC est situé à Ottawa. La Société compte 4 bureaux régionaux (Région de l'Atlantique, Région du Québec, Région de l'Ontario et Région de l'Ouest), un bureau au service du Quartier général de la Défense nationale et du Grand Nord et 38 bureaux de chantier dans les bases, escadres et unités de soutien de secteur des FC. En outre, CDC maintient des bureaux éloignés dans l'Arctique, comme l'exige le projet d'assainissement du réseau DEW, de même qu'outre-mer pour appuyer les opérations de déploiement des FC.

3.0 INITIATIVES STRATÉGIQUES

Le plan d'entreprise de CDC distingue cinq thèmes de planification (gouvernance et leadership de la Société, ressources humaines, relations avec les intervenants, prestation de services et gestion des affaires) qui guident les initiatives stratégiques de la Société.

Voici le résumé des progrès de CDC en 2009-2010, conformément aux initiatives définies relativement à ces thèmes.

THÈME GOUVERNANCE ET LEADERSHIP DE LA SOCIÉTÉ

OBJECTIF Fournir à la Société un leadership fort et conforme à l'éthique.

INITIATIVE Démontrer l'efficacité de la sécurité industrielle en effectuant une vérification interne et en en mettant en œuvre les recommandations. Les résultats de cette initiative seront présentés au conseil d'administration.

En 2009-2010, dans le cadre de cette initiative stratégique, CDC a élaboré et mis en œuvre un plan d'action sur la sécurité qu'ont examiné le BVG et le conseil d'administration. La Société a mené une vérification interne et présenté ses résultats au comité de vérification du conseil d'administration. CDC a pris des mesures à l'égard de chacune des recommandations. Afin de miser davantage sur la sécurité, la Société a présenté une autre initiative concernant la sécurité industrielle dans le plan d'entreprise pour 2010-2011.

THÈME RESSOURCES HUMAINES

OBJECTIF Maintenir une main-d'œuvre compétente et professionnelle.

INITIATIVE Terminer la mise en œuvre de la stratégie de recrutement et de maintien en poste.

Des étapes importantes ont été franchies à l'égard de cette initiative. CDC a mis en œuvre des programmes de présentation des candidats et de recrutement stratégique, et a conçu et mené un sondage sur l'engagement du personnel. La Société a préparé un plan d'action à la lumière des recommandations formulées à la suite du sondage et a commencé à mener à bien des tâches connexes. Par ailleurs, l'équipe de gestion a approuvé le concept et les messages clés présentant l'image de marque de l'employeur. Enfin, CDC a élaboré et entrepris la mise en œuvre d'un plan de projet en vue de mener des activités de communication favorisant le maintien en poste des employés et le recrutement externe.

Préparer des documents portant sur les stratégies de ressources humaines et les pratiques de planification.

Bien que CDC dispose déjà de pratiques fonctionnelles et commodes en ce qui concerne les ressources humaines, elle n'avait ni précisé ni consigné certaines pratiques telles que la gestion du rendement, la formation sur le leadership et l'apprentissage et le perfectionnement. En réponse à une recommandation

du BVG formulée dans l'examen spécial de 2008, CDC a effectué un examen approfondi de l'ensemble de ses programmes et pratiques en matière de ressources humaines et intégré les résultats de cet examen à une stratégie de ressources humaines qui se rapporte directement aux objectifs stratégiques de la Société.

THÈME | **PRESTATION DE SERVICES**

OBJECTIF S'assurer que les objectifs des clients sont atteints.

INITIATIVE **Mettre en œuvre les recommandations découlant de l'examen des processus et des consultations auprès de l'industrie.** L'an dernier, la Société a sondé les industries de l'architecture, du génie et de la construction. L'objectif était de déterminer ce qui faisait obstacle aux partenariats efficaces en matière d'exécution de projets de défense et de recueillir des suggestions quant aux façons d'améliorer les processus, les procédures et les pratiques de CDC pour promouvoir l'intérêt de l'industrie en ce qui a trait aux possibilités d'affaires offertes par la défense. Ce sondage a jeté une lumière très positive sur le processus de CDC, mais les personnes interrogées ont également fait des suggestions intéressantes. CDC a analysé les résultats, pris note des suggestions pertinentes et immédiatement mis en œuvre les idées simples. La Société a également prévu la mise en œuvre des recommandations plus complexes.

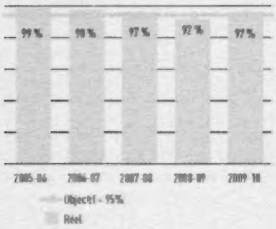
THÈME | **GESTION DES ACTIVITÉS**

OBJECTIF Soutenir les capacités liées à la prestation de services.

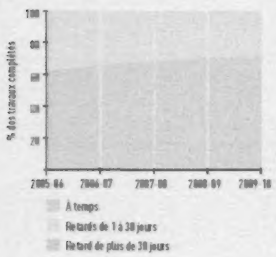
INITIATIVES **Terminer l'élaboration d'un système de gestion des documents et des dossiers.** Au cours du premier semestre de l'exercice, CDC a confirmé ses exigences et élaboré le plan d'un système de gestion des documents de base partagé à l'échelle de la Société. Au cours du deuxième semestre de l'exercice, CDC a produit une demande d'information publique quant à l'acquisition d'un tel système et constitué une équipe de projet qui examine actuellement les réponses des fournisseurs, définit une structure commune relative aux fichiers électroniques et nettoie les fichiers électroniques existants. L'équipe de projet choisira un fournisseur d'ici la fin du premier trimestre de l'exercice 2010-2011. CDC prévoit une mise en œuvre sur plusieurs années, avec une échéance finale à la fin de l'exercice 2011-2012.

Élaborer un plan stratégique en matière de technologie de l'information (TI). À l'occasion de l'examen spécial de CDC réalisé en 2008 par le BVG, ce dernier a recommandé à la Société d'établir un plan stratégique des TI distinct lui permettant de définir et d'évaluer les besoins à venir dans ce domaine. En se fondant sur une analyse effectuée durant le premier semestre de l'exercice 2009-2010, CDC a établi un plan stratégique qui a été approuvé par le groupe de la haute direction.

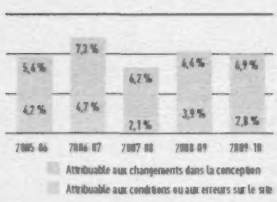
Prestation de services



Rapidité d'exécution des marchés de construction



Valeur des rectificatifs
Pourcentage de la valeur totale attribuée



4.0 INDICATEURS DU RENDEMENT OPÉRATIONNEL ET STRATÉGIQUE

4.1 PRESTATION DE SERVICES

L'achèvement de chaque projet ou de chaque tâche à la satisfaction du client est essentiel au succès des opérations de CDC. La Société mesure donc la satisfaction du client, l'un de ses principaux indicateurs de rendement. Une fois par année, les membres du personnel de CDC interrogent les clients un par un et en personne. Chaque client a alors l'occasion de commenter les services qui lui ont été offerts par CDC dans le cadre de tous ses projets.

Durant l'exercice 2009-2010, CDC a effectué des sondages sur la prestation de services auprès de 233 représentants de clients. Les pointages étaient pondérés en fonction de la valeur de chaque accord sur les niveaux de service (ANS). Par exemple, le résultat d'un sondage dont la valeur de l'ANS s'élève à un million de dollars aura plus de poids que le résultat pour un ANS d'une valeur de 10 000 dollars. On utilise une échelle de un à cinq pour évaluer la prestation de services. Un trois signifie que CDC a répondu aux attentes du client, et un quatre ou un cinq que CDC les a surpassées. En 2009-2010, 97 % des clients ont indiqué que CDC avait satisfait ou dépassé leurs attentes, 67 % attribuant une note de 4 ou 5 pour la qualité du service et 30 %, une note de 3 ou 4.

CDC tient compte de tous les commentaires reçus dans le cadre de ce processus et, au besoin, met rapidement en place les correctifs qui s'imposent, surtout lorsqu'elle reçoit une note inférieure à trois. Chaque année, CDC reçoit divers commentaires. En 2009-2010, aucun secteur particulier ne posait problème.

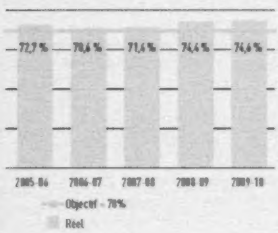
RAPIDITÉ D'EXÉCUTION DES MARCHÉS DE CONSTRUCTION

L'achèvement des projets en temps opportun est essentiel à la satisfaction de la clientèle. Par conséquent, CDC veille au respect des délais d'achèvement des travaux de construction et collabore avec les clients et les entrepreneurs afin de réduire au minimum les retards. Lorsque des retards surviennent, CDC en explique les causes au MDN et prend toutes les mesures qui s'imposent pour que le projet soit achevé le plus rapidement possible afin d'en réduire au minimum les répercussions sur le MDN. En 2009-2010, 70 % des marchés de construction étaient terminés à la date prévue, ce qui répond entièrement aux attentes de la Société; 13 % des marchés ont été achevés dans les 30 jours suivant la date prévue, et 17 % après ce délai.

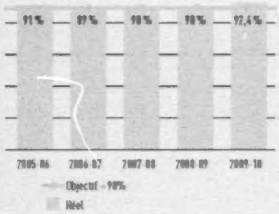
VALEUR DES RECTIFICATIFS

Le rectificatif de la valeur totale attribuée pour l'exercice 2009-2010 correspond à 9,7 %, dont 6,89 % est attribuable aux modifications en matière de conception et 2,82 % aux conditions sur le terrain, ce qui constitue une amélioration de 0,6 % par rapport à 10,3 % pour 2008-2009. Bien qu'aucun objectif officiel ne soit fixé pour cet indicateur, CDC en surveille l'évolution pour tenir le client informé et pour aider les utilisateurs de l'installation à gérer les risques de retard associés aux travaux.

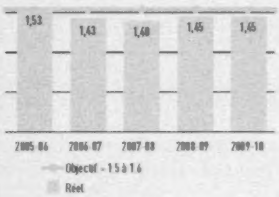
Taux d'utilisation
Pourcentage d'heures passées par un employé sur les travaux du marché du client



Taux de maintien de l'effectif



Multiplicateur des coûts directs de rémunération



4.2 UTILISATION

Le taux d'utilisation indique le nombre d'heures consacrées à la prestation des services par opposition aux fonctions administratives auxiliaires. Ce taux constitue à la fois un indicateur de rendement essentiel et un outil clé en matière de gestion financière. Le taux d'utilisation visé par CDC s'établit à 70 %. En 2009-2010, le taux d'utilisation a connu une légère hausse par rapport à l'exercice précédent, passant de 74,4 % à 74,6 %. Cette augmentation est attribuable au fait que la Société a continué d'insister sur l'importance de l'accroissement de l'attention portée par la direction à l'efficacité opérationnelle et à la productivité, à tous les échelons de l'organisation.

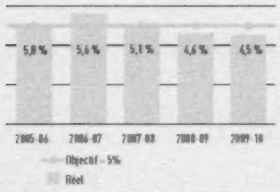
4.3 TAUX DE MAINTIEN DE L'EFFECTIF

La réussite de CDC dépend de sa capacité à placer les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment. À cette fin, il est essentiel de recruter et de conserver les types d'employés dont la Société a besoin pour garantir un niveau de service élevé au MDN. Étant donné la nature saisonnière et géographiquement cyclique du travail de CDC, un certain roulement de personnel est inévitable. En 2009-2010, CDC a observé un taux de maintien de l'effectif supérieur à son objectif fixé à 90 %. En effet, ce taux a atteint 92,4 %, une augmentation de 2,7 % par rapport à 2008-2009. En outre, la concurrence qui régnait dans les provinces de l'Ouest en matière de main-d'œuvre et qui avait nui aux efforts de maintien de l'effectif en 2008-2009 a diminué.

4.4 MULTIPLICATEUR DES COÛTS DIRECTS DE RÉMUNÉRATION

Le multiplicateur des coûts directs de rémunération est le facteur par lequel CDC multiplie les frais de personnel directs pour les projets afin de recouvrer les frais généraux. Les frais de personnel directs pour les projets comprennent les coûts salariaux, les prestations et les absences et congés rémunérés, notamment les vacances, les jours de congé de maladie, les congés payés et les séances de perfectionnement professionnel. L'objectif pour cet indicateur se situe entre 1,50 et 1,60. Grâce à l'augmentation du volume d'activités, la Société a été en mesure de réduire au minimum les augmentations du taux de facturation au cours des dernières années, tout en continuant de générer des fonds suffisants pour répondre à ses besoins de fonctionnement. C'est pourquoi le multiplicateur des coûts directs de rémunération est demeuré inférieur au coût visé au cours du dernier exercice et qu'il l'est toujours durant la présente année. Le multiplicateur était de 1,45 durant ces deux exercices.

Rapport du perfectionnement par rapport aux coûts salariaux



4.5 RAPPORT DU PERFECTIONNEMENT PAR RAPPORT AUX COÛTS SALARIAUX

La capacité de CDC à servir le MDN est intimement liée aux compétences de ses employés. Voilà pourquoi la Société accorde une grande importance à la formation et au perfectionnement. Durant l'exercice 2009-2010, CDC a mis au point un nouvel indicateur de rendement pour la formation et le perfectionnement fondé sur l'ensemble des investissements annuels en perfectionnement professionnel, qui se définit par la combinaison de l'affectation directe et des coûts liés au temps que consacrent les employés aux activités de formation et de perfectionnement et qui s'exprime par un pourcentage du total des coûts salariaux. Ainsi, CDC a comme objectif d'investir 5 % des coûts salariaux dans la formation et le perfectionnement. Le pourcentage s'élevait à 4,5 % pour l'exercice 2009-2010, et à 4,6 % pour exercice 2008-2009. Bien que l'objectif soit de 5 %, le taux réel peut fluctuer d'une année à l'autre en fonction des activités prévues afin d'élaborer et de maintenir un programme d'enseignement à l'interne.

4.6 RAPIDITÉ DE LA PASSATION DES MARCHÉS

		2009–10		
TYPE DE MARCHÉ	OBJECTIF (JOURS)	NOMBRE DE DEMANDES	POURCENTAGE VISÉ	MOYENNE (JOURS)
CONSTRUCTION				
Appel d'offres réguliers	35	207	39,6 %	39
Tableaux d'appels d'offres	25	433	47,8 %	26
Appels d'offres accélérés	14	143	58,0 %	14
EXPERT-CONSEILS				
Système SELECT	25	170	39,6 %	29
DP en une étape	60	71	32,4 %	78
DP en deux étapes	120	8	0 %	164

Puisque le MDN souhaite voir débuter les travaux dès que possible après avoir obtenu l'approbation du projet, le délai de passation des marchés constitue un indicateur de rendement essentiel. CDC établit délibérément des objectifs exigeants en ce qui a trait à la rapidité de la passation des marchés de construction et de services d'experts-conseils. L'objectif représente un délai raisonnable entre le moment où l'on reçoit une demande de passation de marché de la part du MDN et le moment où l'on peut attribuer le marché. CDC essaie d'atteindre ces objectifs exigeants pour la moitié des passations de marchés. Les facteurs qui influent sur le rendement par rapport aux objectifs comprennent le financement, les documents d'appel d'offres, les erreurs dans les offres et les changements effectués à la portée des travaux dans le cadre du processus de passation de marchés.

Les délais supplémentaires requis en raison des facteurs susmentionnés ne font pas partie des objectifs et justifient l'écart. Jusqu'à maintenant, CDC a attribué des marchés de construction dans les 11 jours suivant la date de clôture de l'appel d'offres, en moyenne, ce qui est considéré par l'industrie comme un délai tout à fait raisonnable.

4.7 MARCHÉS RÉUSSIS

CDC reconnaît le temps et l'effort que l'industrie consacre à la préparation et à la soumission des offres. Par conséquent, pour réduire le risque d'échec des appels d'offres, CDC examine la « soumissionnabilité » de tous les projets. À la fin de l'exercice, 93,4 % des appels d'offres de CDC s'étaient traduits par l'attribution d'un marché. En 2008-2009, ce sont 95 % des appels d'offres qui avaient débouché sur un marché, comparativement à 95,1 % en 2007-2008, à 94,7 % en 2006-2007, et à 93,6 % en 2005-2006. La raison la plus fréquente pour laquelle un appel d'offres n'aboutit pas à un marché réside dans le fait que le prix dépasse l'enveloppe budgétaire approuvée.

4.8 RÉCLAMATIONS FONDÉES SUR LE DROIT

La valeur des réclamations contractuelles en instance devant les tribunaux illustre bien les efforts de CDC pour régler les différends contractuels. Pour la période de 2009-2010, 6 réclamations ont été réglées pour une valeur totale de 447 534 $.

Au 31 mars 2010, 14 réclamations étaient en cours, incluant deux en appel, pour une valeur totale de 7 635 276 $, comparativement à 12 réclamations en cours pour une valeur totale de 6 640 209 $ au 31 mars 2009. Le risque financier associé aux réclamations contractuelles est géré par le MDN et n'a aucune répercussion financière sur CDC.

5.0 GESTION DES RISQUES

Sous la direction du conseil d'administration, la haute direction a établi un cadre complet de gestion des risques à l'intérieur du cadre de gestion générale de CDC. Le cadre détermine les risques associés à l'environnement de CDC et à ses principales activités, évalue la probabilité et l'incidence éventuelle des risques, et définit les mesures d'atténuation afin d'éviter les risques ou de les réduire au minimum. Le cadre est intégré au processus de planification stratégique de la Société afin que les secteurs à haut risque fassent l'objet d'une attention particulière dans l'exercice de planification, surtout en ce qui a trait à l'établissement des priorités et à l'attribution des ressources.

Un comité de gestion des risques composé du président, du vice-président principal et des vice-présidents établit la stratégie globale d'atténuation des risques. Il incombe à l'équipe de gestion de mettre en œuvre des mesures d'atténuation des risques tout en sensibilisant les employés à la gestion des risques. Parallèlement, on intègre des méthodes judicieuses de gestion des risques à la culture d'entreprise de CDC. On s'attend à ce que les employés cernent les risques et règlent rapidement les questions et les problèmes. Au besoin, ils consultent les cadres supérieurs pour obtenir des conseils et de l'aide quant aux risques liés au fonctionnement.

CDC équilibre les risques pour la Société avec le besoin de fournir un niveau élevé de soutien opérationnel en temps opportun au MDN et aux FC. La stratégie de CDC en matière de gestion des risques comprend notamment une documentation complète sur les processus opérationnels, ainsi que des niveaux efficaces et efficients de délégation des pouvoirs, soutenus par une communication rapide remontant la chaîne de commandement.

5.1 RESPONSABILITÉS ENVIRONNEMENTALES

Afin de réduire les effets de CDC sur l'environnement, le conseil d'administration et la haute direction de CDC se sont engagés à respecter les principes de saine gestion environnementale. Les politiques et les procédures opérationnelles de la Société sont conçues de façon à réduire au minimum les répercussions environnementales sur l'ensemble des chantiers, et précisent les types d'incidents écologiques qui doivent être signalés par les employés. Aucun incident de la sorte ne s'est produit au cours de l'exercice 2009-2010 (pas plus qu'au cours de 2008-2009).

CDC continue d'harmoniser ses critères de signalement des incidents écologiques avec ceux retenus par le MDN en matière de déversements.

5.2 MAINTIEN D'UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SÉCURITAIRE

L'une des préoccupations principales de CDC est la question de la santé et de la sécurité au travail, et la Société investit dans les communications et la formation relatives à la sécurité.

En 2009-2010, les points forts du programme de sécurité de CDC comprenaient la révision continue des politiques et des processus en matière de sécurité de même que l'amélioration de la structure des comités de santé et sécurité sur place afin d'assurer une mise en œuvre uniforme des initiatives de sécurité au travail et l'établissement de rapports adéquats à cet égard. CDC a lancé un système électronique de signalement d'accident qui vise à prévenir les accidents du travail et qui permet à la Société de cerner les secteurs de préoccupation éventuels. La Société a mis à jour le Manuel de santé et de sécurité afin de se conformer à la partie II du Code canadien du travail. Elle a également changé la date de l'orientation annuelle en santé et sécurité afin qu'elle coïncide avec la Semaine nord-américaine de la sécurité et de la santé au travail, en novembre.

Le nombre de blessures ayant entraîné des pertes de temps de travail est passé de sept en 2008-2009 à deux en 2009-2010. Le nombre d'heures perdues en raison de ces 2 blessures correspondait à 7 jours (52,5 heures), une diminution par rapport aux 97,7 jours (732,75 heures) perdus l'an dernier. Cependant, en raison des accidents survenus en 2008-2009, en particulier un incident majeur, le nombre d'heures perdues en 2009-2010 correspondait à 277 jours (2 077,5 heures).

5.3 CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

CDC a cerné des éléments auxquels elle doit prêter attention dans ses opérations et a élaboré des plans de continuité des activités à tous les échelons de l'organisation. Si un incident devait nuire à la capacité de CDC d'offrir des services habituels au quotidien, ces plans aideraient la Société à réduire les répercussions d'une interruption de service, à protéger la santé et la sécurité de tous ses employés, à réduire au minimum toute perte possible de revenus et à assurer la continuité de ses opérations.

En 2009-2010, CDC a collaboré étroitement avec Sécurité publique Canada afin de soutenir les efforts de préparation du gouvernement du Canada en vue d'une éventuelle pandémie de grippe H1N1. CDC a répondu à toutes les exigences du gouvernement en cernant les services essentiels et en établissant un ordre de priorités à leur égard, en communiquant toute préoccupation et toute procédure en matière de santé et de sécurité, en établissant un plan d'urgence en cas de perte de temps de travail et en éprouvant des stratégies en vue de compenser un taux d'absentéisme de 25 %.

6.0 RÉSULTATS FINANCIERS

6.1 PRODUITS DES SERVICES FACTURÉS

Les produits des services facturés s'élèvent à 89,7 millions de dollars pour l'exercice 2009-2010, ce qui représente une augmentation de 18,1 millions de dollars (25 %) par rapport à l'année précédente. Environ 21 % de cette augmentation est attribuable à la hausse des activités en raison d'une demande accrue de services, et environ 4 % à la hausse des taux de facturation.

PRODUITS DES SERVICES DE CONSTRUCTION

En 2009-2010, les produits des Services de construction ont augmenté de 31 % par rapport à l'année précédente en raison d'un ensemble de facteurs, notamment l'augmentation du volume d'activités, la hausse des taux de facturation et la modification de la nature et de la taille des projets de construction individuels ainsi que de l'effort requis pour les gérer.

PRODUITS DES SERVICES DE GESTION DE PROJETS ET DE PROGRAMMES

Les produits des Services de gestion de projets et de programmes ont enregistré une hausse de 11 % en 2009-2010 en raison de l'augmentation des taux de facturation et de la demande pour ces services.

PRODUITS DES SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

Les produits des Services environnementaux ont augmenté de 31 % en 2009-2010 par rapport à l'exercice précédent en raison de la hausse des taux de facturation, de la demande accrue et de la croissance de l'équipe de prestation de services. La nature cyclique de la demande du MDN en ce qui concerne ces services a un effet direct sur les produits générés par ce secteur de service d'une année à l'autre.

PRODUITS DES SERVICES DES MARCHÉS

Les produits des Services des marchés ont affiché une hausse de 4 % en 2009-2010 par rapport à l'année précédente, principalement en raison de l'augmentation des taux de facturation. La valeur globale des marchés attribués par les Services des marchés a augmenté en 2009-2010 par rapport à l'année précédente, tout comme la valeur des marchés individuels. Toutefois, puisque le nombre de marchés attribués a diminué, le niveau des activités est demeuré plus ou moins semblable à celui de l'année précédente.

PRODUITS DES SERVICES DE GESTION DES BIENS IMMOBILIERS

Les produits des Services de gestion des biens immobiliers ont augmenté de 196 %, ce qui reflète un accroissement marqué de la demande pour des services liés à la gestion des installations et des portefeuilles, et une reclassification et un regroupement des travaux contractuels relatifs aux biens immobiliers des autres secteurs de service.

PRODUITS DES SERVICES FACTURÉS, PAR SECTEUR DE SERVICE

(en milliers de dollars)	2009-10	2008-09	DIFFÉRENCE
Services de construction	44 390 $	33 849 $	10 541 $	31 %
Services de gestion de projets et de programmes	20 888	18 759	2 129	11 %
Services environnementaux	12 485	9 506	2 979	31 %
Services des marchés	8 717	8 385	332	4 %
Services de gestion des biens immobiliers	3 174	1 071	2 103	196 %
	89 654 $	71 570 $	18 084 $	25 %

6.2 CHARGES

SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX

En 2009-2010, les salaires sont passés à 57,9 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 11 millions de dollars (environ 24 %) par rapport à l'exercice précédent. L'augmentation du nombre d'employés, attribuable à une hausse du volume d'activités, compte pour environ 21 % de cette augmentation. Le reste est attribuable à la fois à une augmentation des salaires et au profil des employés.

Au cours de l'exercice 2009-2010, les avantages sociaux ont atteint 16,6 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 3,5 millions de dollars (environ 26 %) par rapport à l'exercice 2008-2009. Cette augmentation est en grande partie liée à la hausse des salaires, ainsi qu'au coût plus élevé de certains avantages sociaux, en particulier ceux liés aux régimes d'assurance-maladie et de retraite complémentaires. Pour ce qui est du rapport entre le salaire et les avantages sociaux, ceux-ci représentaient 28,7 % des coûts salariaux, ce qui constitue une augmentation de 0,6 % par rapport à l'exercice précédent.

SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX

(en milliers de dollars)	2009-10	2008-09	DIFFÉRENCE	
Salaires	57 909 $	46 888 $	11 021 $	24 %
Avantages sociaux	16 643	13 181	3 462	26 %
	74 552 $	60 069 $	14 483 $	24 %
Avantages sociaux en pourcentage des salaires	28,7 %	28,1 %	0,6 %	

EXPLOITATION ET ADMINISTRATION

Les charges d'exploitation et d'administration pour l'exercice 2009-2010 se sont élevés à 7,9 millions de dollars, soit une augmentation de 795 000 $ (environ 11 %) par rapport à l'exercice précédent. Divers facteurs expliquent ces dépenses :

- Les dépenses de loyer ont crû d'environ 19 % en raison, d'une part, de la location de locaux à bureaux supplémentaires par CDC dans les bureaux régionaux et au siège social afin de tenir compte de l'augmentation de l'effectif et, d'autre part, de l'augmentation des coûts de loyer à certains endroits.
- Les coûts de formation et de perfectionnement des employés ont augmenté de 26 % en raison de la hausse du nombre d'employés. En pourcentage des coûts salariaux, les coûts externes engagés pour les activités de formation et de perfectionnement en 2009-2010 représentaient 2,1 %, ce qui est semblable au pourcentage enregistré pour l'exercice précédent.
- Les dépenses relatives aux services professionnels ont augmenté d'environ 35 % en raison de la hausse des dépenses liées aux services d'experts-conseils en ce qui a trait à la technologie de l'information, aux ressources humaines, à la sécurité industrielle et aux communications.
- Les frais associés à la téléphonie et aux communications ont augmenté de 9 %. Les activités et le nombre d'employés ont connu une hausse considérable.
- Les frais de déplacement ont augmenté de 7 %. Les employés ont plus voyagé en raison de l'augmentation du volume d'activités et de l'expansion des secteurs de service par rapport à l'exercice précédent.
- Les dépenses liées aux services administratifs, aux fournitures et au matériel de bureau ont chuté de 3 % parce que les dépenses liées aux améliorations locatives et aux améliorations des bureaux ont diminué.
- Les coûts relatifs à la réinstallation du personnel ont diminué d'environ 54 %. Cette chute importante est attribuable à la diminution du nombre de réinstallations. Au cours d'un exercice donné, le nombre de réinstallations n'est pas nécessairement lié au volume global d'activités.
- Les coûts d'entretien des logiciels ont augmenté de 36 % en raison de la hausse des droits de permis pour les logiciels de bureau installés sur les ordinateurs du personnel.
- Les coûts liés à l'impression et à la papeterie ont augmenté de 49 % en raison de l'augmentation du nombre d'employés, des hausses de prix et de l'accroissement des activités.
- Les coûts relatifs au service à la clientèle et aux communications ont augmenté de 78 % en raison de la hausse des dépenses liées aux améliorations apportées à l'intranet et aux initiatives stratégiques, comme l'exercice de promotion de l'image de marque de l'employeur et l'achèvement des projets liés à la stratégie de communication interne.
- Les coûts liés au matériel de bureau loué ont diminué de 10 % parce que certaines locations de matériel sont arrivées à échéance.
- Les coûts d'ameublement et de matériel de bureau ont chuté de 7 % parce que l'augmentation du nombre d'employés a été moins importante qu'au cours de l'exercice précédent.

- En 2009-2010, les coûts liés au recrutement ont chuté de 25 % parce que les activités de recrutement ont diminué et que le service des ressources humaines a utilisé un nouveau système de suivi des candidats pour gérer les activités de recrutement de façon plus efficace.
- Les coûts relatifs aux logiciels et à l'équipement informatique étaient semblables à ceux de l'exercice précédent.

EXPLOITATION ET ADMINISTRATION

(en milliers de dollars)	2009–10	2008–09		DIFFÉRENCE
Loyer	2 109 $	1 775 $	334 $	19 %
Formation et perfectionnement des employés	1 228	971	257	26 %
Services professionnels	1 184	874	310	35 %
Téléphonie et communications	788	724	64	9 %
Déplacements	579	539	40	7 %
Services administratifs, fournitures et matériel de bureau	509	524	(15)	-3 %
Réinstallation d'employés	279	613	(334)	-54 %
Entretien des logiciels	197	145	52	36 %
Impression et papeterie	187	125	62	49 %
Services à la clientèle et communications	174	98	76	78 %
Matériel de bureau loué	143	159	(16)	-10 %
Ameublement et matériel de bureau	123	132	(9)	-7 %
Recrutement	118	158	(40)	-25 %
Logiciels et équipement informatique	102	102	0	0 %
Autres	205	191	14	7 %
	7 925 $	7 130 $	795 $	11 %

AMORTISSEMENT

L'amortissement a diminué de 114 000 $ (11 %) au cours de l'exercice 2009-2010 en raison d'une baisse des dépenses en capital et de la modification de la méthode de calcul de l'amortissement. En 2009-2010, les dépenses en capital ont chuté de 270 000 $ (20 %) par rapport à l'exercice précédent. Depuis l'exercice 2009-2010, CDC calcule l'amortissement chaque mois au prorata en fonction du mois au cours duquel l'acquisition est effectuée. Auparavant, CDC calculait l'amortissement sur une année complète dans l'exercice au cours duquel l'acquisition avait été faite, sans égard au mois au cours duquel l'achat avait été effectué.

AMORTISSEMENT

(en milliers de dollars)	2009-10	2008-09	DIFFÉRENCE	
Amortissement	939 $	1 053 $	(114) $	-11 %

6.3 BÉNÉFICE NET ET RÉSULTAT ÉTENDU

Le bénéfice net et le résultat étendu s'élevaient à 6,3 millions de dollars pour l'exercice se terminant le 31 mars 2010, comparativement à un bénéfice net et à un résultat étendu de 3,5 millions de dollars pour l'exercice précédent. L'importante amélioration des résultats d'exploitation est principalement attribuable à un ensemble de facteurs, notamment la forte hausse des revenus des services facturés (25 % au cours de l'exercice), une meilleure marge brute et la diminution de 1 % des coûts d'exploitation, en pourcentage des revenus.

BÉNÉFICE NET ET RÉSULTAT ÉTENDU

(en milliers de dollars)	2009-10	2008-09	DIFFÉRENCE	
Bénéfice net et résultat étendu	6 311 $	3 472 $	2 839 $	82 %

6.4 LIQUIDITÉS ET RESSOURCES EN CAPITAL

La politique de gestion financière et les états financiers de CDC reposent sur le postulat de la continuité du fonctionnement de la Société et de son mandat dans un avenir prévisible. Selon sa politique de gestion financière, CDC conserve un montant en espèces suffisant pour lui permettre de respecter les exigences en matière d'exploitation et de liquidités, et de régler ses obligations financières au moment où elles deviennent exigibles. Lorsqu'elle détermine le montant des réserves de liquidités en prévision de ses besoins de fonctionnement, la Société tient également compte des risques inhérents à ses activités, en particulier des risques liés aux changements éventuels et imprévus du montant et du calendrier des dépenses relatives aux projets de construction de son client, le MDN.

Afin de s'acquitter de son mandat et de demeurer prête à servir son client et capable de le faire en tout temps, CDC doit constamment s'adapter aux changements de conjoncture économique. La Société doit également être en mesure de soutenir financièrement ses activités en cas de changements subits ou imprévus. Par conséquent, elle prévoit des niveaux raisonnables de dépenses imprévues lorsqu'elle détermine les réserves d'encaisse à tenir. La direction surveille et examine constamment le niveau des encaisses afin de déterminer leur pertinence. Tout excédent ou manque à gagner susceptible de se présenter de temps à autre est pris en compte dans les prochains plans d'entreprise. En particulier, les excédents jugés en trop par rapport aux exigences de fonctionnement sont retournés au client sous forme de taux de facturation réduits applicables sur des services offerts ultérieurement.

ENCAISSE

La Société ne possède aucune réserve de caisse séparée. Au besoin, les liquidités excédentaires aux exigences opérationnelles à court terme sont investies conformément à la politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

Au 31 mars 2010, le solde de trésorerie s'élevait à 17,5 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 9,5 millions de dollars (120 %) par rapport à l'exercice précédent. Au cours de l'exercice 2009-2010, la Société a généré des gains de 10,6 millions de dollars en espèces grâce à des activités d'exploitation, et elle a assumé 1,1 million de dollars en dépenses en capital.

CRÉANCES SUR APPARENTÉS

Le 31 mars 2010, le montant à recevoir des parties apparentées était de 16,2 millions de dollars, soit une augmentation de 828 000 $ (5 %) par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable à des revenus plus importants en 2009-2010 par rapport à l'exercice précédent. Au 31 mars 2010, le nombre moyen de jours pendant lesquels les comptes étaient impayés s'élevait à 59 jours, ce qui correspond à l'exercice 2008-2009.

PASSIF À COURT TERME

Le passif à court terme s'établissait à 8,1 millions de dollars au 31 mars 2010, une hausse de 1,3 million de dollars (19 %) par rapport à l'exercice précédent. Cette variation s'explique par une augmentation de 1,3 million de dollars des charges à payer associées aux salaires, aux vacances, aux congés et aux dépenses en heures supplémentaires, attribuables à une augmentation importante de l'effectif, du montant à verser aux parties apparentées, ainsi que des comptes fournisseurs, en raison de l'augmentation du volume d'activités. D'autres facteurs qui ont une incidence sur le solde, d'année en année, sont notamment le montant de la tranche à court terme de la provision pour avantages sociaux futurs et le calendrier des dépenses (moment auquel les dépenses sont engagées et moment où elles sont payées).

LIQUIDITÉS ET RESSOURCES EN CAPITAL

(en milliers de dollars)	2009-10	2008-09	DIFFÉRENCE
Encaisse	17 493 $	7 962 $	9 531 $ 120 %
Créances sur apparentés	16 170 $	15 342 $	828 $ 5 %
Passif à court terme	8 146 $	6 849 $	1 297 $ 19 %

6.5 PROVISION POUR LES AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

La Société enregistre un passif relativement au coût estimatif des congés de maladie, des prestations de départ et de soins de santé pour ses employés à la retraite. Ce coût est déterminé par calcul actuariel.

Le solde des prestations de départ et autres prestations constituées au 31 mars 2010 s'établissait à 15,3 millions de dollars, une hausse de 3 millions de dollars (environ 24 %) par rapport au solde de l'exercice précédent. Le solde a été augmenté du montant des prestations accumulé au cours de l'exercice actuel (3,4 millions de dollars) et diminué du montant des prestations versées au cours de l'exercice actuel (411 000 $).

La provision pour les avantages sociaux futurs varie d'une année à l'autre en raison d'une combinaison de facteurs, notamment du taux d'inflation, des changements apportés à la main-d'œuvre, des changements apportés au taux d'escompte (qui est déterminé en fonction des taux d'intérêt du marché), des changements apportés au taux moyen des augmentations de salaire et des changements (liés aux données démographiques changeantes) apportés à la durée de service restante prévue moyenne des employés actifs.

La note 7 comprise dans les états financiers décrit les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer la provision. Il s'agit principalement d'un passif à long terme; la Société estime le montant payable à

court terme en fonction des meilleurs renseignements disponibles. La Société ne met pas de fonds en réserve à l'égard de ce passif, mais elle dispose de suffisamment de ressources en capital pour verser les avantages sociaux futurs aux employés et les autres prestations au moment où elles deviennent exigibles.

PROVISION POUR LES AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

(en milliers de dollars)	2009-10	2008-09		DIFFÉRENCE
Provision pour avantages sociaux futurs	15 332 $	12 343 $	2 989 $	24 %
Moins la tranche à court terme	235	361	(126)	-35 %
Partie à long terme	15 097 $	11 982 $	3 115 $	26 %

6.6 DÉPENSES EN CAPITAL

Les dépenses en capital de la Société pour l'exercice 2009-2010 atteignaient un total de 1,1 million de dollars, soit une diminution de 270 000 $ (20 %) par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse était principalement attribuable à une diminution des besoins en améliorations locatives, en ameublement et en matériel de bureau. La Société a consacré plus d'argent à l'achat de logiciels et de matériel informatique afin de répondre aux besoins des nouveaux employés et de mettre à jour certains aspects de l'infrastructure liée à la technologie de l'information.

DÉPENSES EN CAPITAL

(en milliers de dollars)	2009-10	2008-09		DIFFÉRENCE
Logiciels	112 $	53 $	59 $	111 %
Matériel informatique	679	520	159	31 %
Mobilier et équipement	218	380	(162)	-43 %
Améliorations locatives	55	381	(326)	86 %
	1 064 $	1 334 $	(270) $	-20 %

6.7 RENDEMENT RÉEL PAR RAPPORT AU PLAN

Le tableau qui suit compare le rendement réel de la Société pour l'exercice 2009-2010 au rendement prévu dans le plan d'entreprise.

Les revenus des services facturés ont été de 14 millions de dollars (19 %) supérieurs à ceux prévus en raison essentiellement du volume d'activités plus élevé que prévu.

Le gain d'intérêt a été inférieur de 221 000 $ (75 %) à celui prévu dans le plan. La variation est principalement attribuable au fait que les taux d'intérêt étaient plus bas que prévu au cours de l'exercice.

Les salaires et les avantages sociaux versés aux employés ont été de 8,5 millions de dollars (13 %) supérieurs à ceux prévus dans le plan. Cette augmentation est largement attribuable à la croissance plus élevée que prévu de l'effectif et à la hausse des salaires et des avantages sociaux. Les coûts d'exploitation et d'administration étaient conformes à ceux prévus dans le plan.

L'amortissement a été de 291 000 $, soit 24 % inférieur à celui prévu dans le Plan. Bien que les dépenses en capital aient été légèrement inférieures à celles prévues, la modification de la politique d'amortissement au cours de l'exercice a entraîné une baisse de la charge d'amortissement.

L'importante variation du bénéfice net et du résultat étendu par rapport aux prévisions du plan est attribuable à trois facteurs principaux : des revenus plus élevés que prévu, de meilleures marges brutes et une diminution des coûts d'exploitation et d'administration, en pourcentage des revenus.

Les dépenses en capital ont été de 495 000 $ (32 %) inférieures à ce qui avait été prévu en raison du report des projets liés aux améliorations locatives et de la diminution des besoins en ameublement et en matériel de bureau.

RENDEMENT RÉEL PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS

(en milliers de dollars)	RÉEL 2009–10	PLAN 2009–10	DIFFÉRENCE	
Produits				
Services	89 654 $	75 631 $	14 023 $	19 %
Intérêts	73	294	(221)	-75 %
	89 727	75 925	13 802	18 %
Charges				
Salaires et avantages sociaux	74 552	66 082	8 470	13 %
Exploitation et administration	7 925	7 889	36	1 %
Amortissement	939	1 230	(291)	-24 %
	83 416	75 201	8 215	11 %
Bénéfice net et résultat étendu	6 311 $	724 $	5 587 $	
Dépenses en capital	1 064 $	1 559 $	(495) $	-32 %

6.8 MODIFICATIONS À VENIR EN MATIÈRE DE COMPTABILITÉ

En février 2008, le Conseil des normes comptables du Canada a confirmé qu'à compter du 1er janvier 2011, toutes les entreprises canadiennes ayant une obligation publique de rendre des comptes devront préparer et produire leurs états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS). De fait, ces normes remplaceront les principes comptables généralement reconnus (PCGR) au Canada. La Société préparera ses premiers états financiers conformes aux IFRS pour l'exercice se terminant le 31 mars 2012. Elle doit toutefois présenter des renseignements financiers comparatifs d'une année, aux termes de ces normes, pour l'exercice prenant fin le 31 mars 2011. Par conséquent, CDC passera aux IFRS le 1er avril 2010, c'est-à-dire le premier jour de la période de comparaison.

CDC procédera à la mise en œuvre des IFRS en trois phases.

PREMIÈRE PHASE : ÉTABLISSEMENT PRÉLIMINAIRE DE LA PORTÉE ET ÉVALUATION DES RÉPERCUSSIONS

En avril 2008, afin de préparer la transition des principes actuels aux IFRS, la Société a confié à un cabinet international et indépendant d'experts-comptables le mandat d'analyser les répercussions éventuelles de l'adoption des IFRS sur les états financiers de CDC et de lui fournir des directives et une orientation d'ordre général quant à l'adoption de ces normes et à la transition qu'elle occasionne.

En outre, la direction et le personnel des services des finances responsable de l'application des conventions comptables, des registres financiers et des états financiers ont amélioré leur compréhension et leurs connaissances des IFRS en participant à divers séminaires et séances de formation ainsi qu'en étudiant le sujet et en effectuant des recherches dans des documents et des ouvrages de référence pertinents.

La Société a effectué une évaluation préliminaire des répercussions que pourrait entraîner l'adoption des IFRS. Le travail réalisé à ce jour indique que les différences relevées ne devraient pas avoir de répercussions importantes sur les résultats présentés par CDC et sur sa position financière, mais qu'elles toucheront vraisemblablement le type et la quantité de renseignements qui seront divulgués par CDC dans les notes accompagnant les états financiers.

DEUXIÈME PHASE : ANALYSE DÉTAILLÉE ET CONCEPTION

Cette phase comporte l'évaluation détaillée des changements qu'entraînera la transition vers les IFRS des points de vue de la comptabilité, de l'établissement de rapports et de l'entreprise. Au cours de cette phase, CDC a analysé les différences entre la politique des PCGR canadiens et celle des IFRS qui avaient des répercussions sur les rapports financiers de la Société.

Mis à part le fait que la Société devra vraisemblablement divulguer des renseignements supplémentaires sur ses états financiers, la transition vers les IFRS aura peu de répercussions, voire pas du tout, sur les domaines suivants : encaisse, créances sur apparentés, charges payées d'avance, acomptes et créances, actifs incorporels, créances, créditeurs, dettes envers des apparentés, charges à payer et comptabilisation des produits.

La Société a repéré seulement quelques domaines qui présenteront des différences entre les exigences des IFRS et les politiques existantes de CDC en matière de PCGR canadiens. Les différences les plus importantes touchent les immobilisations corporelles, les avantages sociaux futurs et les contrats de location.

Dans le cadre de l'analyse détaillée, la Société est à examiner les répercussions éventuelles de cette transition sur la technologie de l'information et les systèmes de données, le contrôle interne sur l'information financière, les contrôles et les procédures de divulgation et les activités commerciales. Toutefois, aucune question ou préoccupation d'importance n'a été soulevée à ce jour.

TROISIÈME PHASE : EXÉCUTION

Cette phase comporte l'application des politiques choisies en vertu des IFRS à la deuxième phase et l'élaboration des états financiers. CDC s'attend à ce que ce travail soit terminé d'ici la fin de l'exercice 2010-2011. À la fin du deuxième trimestre de l'exercice 2010-2011, la Société préparera un bilan conforme aux IFRS puisque le 1er avril 2010 correspond au premier jour de la période de comparaison pour l'établissement de rapports des IFRS, aux fins d'examen et de vérification par le BVG en vue du premier exercice complet d'application des IFRS, l'exercice 2011-2012.

RÉPERCUSSIONS DES IFRS SUR LES ÉTATS FINANCIERS DE 2011

Le tableau qui suit fait état des différences prévues entre les exigences des IFRS et les politiques existantes de CDC en matière de PCGR canadiens, ainsi que des répercussions prévues qu'entraîneront ces différences sur les rapports financiers de 2011-2012 (comparatifs reformulés pour 2010). Le tableau souligne les différences considérées par la direction comme les plus pertinentes, mais il ne devrait pas être considéré comme une liste exhaustive à cette étape.

Dans les cas où les IFRS offraient des choix, la Société a sélectionné ceux qui, selon la direction, reflétaient le mieux les circonstances de la Société.

DOMAINES TOUCHÉS

NORMES	Comparaison entre les PCGR canadiens et les IFRS	Constatations préliminaires
Immobilisations corporelles (IAS 16 et IFRS 1)	PCGR canadiens : Il est obligatoire d'utiliser le modèle de comptabilité au coût historique. Les biens sont consignés au prix coûtant au moment de leur acquisition et sont amortis sur leur durée de vie. IFRS : À la suite de la reconnaissance initiale, les immobilisations corporelles peuvent être mesurées soit à l'aide du modèle des coûts, soit à l'aide du modèle de réévaluation (évaluation de la juste valeur de marché).	Au moment de la transition initiale, la Société peut, aux termes de la norme IFRS 1, décider d'utiliser le coût historique comme fondement de la valeur marchande ou de réévaluer les biens en fonction de la valeur marchande. La direction a choisi d'utiliser le coût historique comme valeur libre conformément aux IFRS. Après la transition initiale, la Société continuera d'utiliser le modèle de coûts. Ce modèle n'aura aucune répercussion sur les états financiers de CDC. La norme IAS 16 nécessite toutefois la divulgation de nombreux renseignements supplémentaires dans les états financiers.
Avantages sociaux futurs (IAS 19 et IFRS 1)	PCGR canadiens : Les gains et les pertes liés aux obligations définies au titre des avantages sociaux sont consignés avec une marge de 10 %. IFRS : Les gains et les pertes liés à la réévaluation des obligations définies au titre des avantages sociaux peuvent être consignés avec une marge de 10 % ou immédiatement comptabilisés dans le cadre d'un autre résultat étendu.	La norme IFRS 1 permet à la Société de réinitialiser les gains et les pertes actuariels en comptabilisant le montant total dans les bénéfices non répartis du bilan initial des IFRS. La Société n'a pas encore fait son choix; toutefois, CDC utilisera vraisemblablement l'exemption et réinitialisera les gains et les pertes actuariels. En ce qui concerne l'utilisation de la marge ou la comptabilisation immédiate aux termes de la norme IAS 19, la Société utilisera vraisemblablement la méthode de comptabilisation immédiate et comptabilisera les gains et les pertes actuariels dans le résultat étendu de l'exercice au cours duquel ils seront enregistrés.
Contrats de location (IAS 17)	PCGR canadiens : Des directives quantitatives distinguent les contrats de location-exploitation des contrats de location-acquisition (crédit-bail). Les contrats de location sont traités comme des crédits-bails si, au moment de l'amorce du bail : • il existe une assurance raisonnable que le locataire deviendra propriétaire du bien à la fin du bail ou s'il existe une option d'achat à prix incitatif; • la durée du bail représente 75 % ou plus de la durée économique du bien; • la valeur actualisée des paiements minimaux exigibles en vertu d'un bail représente 90 % ou plus de la juste valeur du bien loué au moment de l'amorce du bail. IFRS : Il n'existe aucune directive quantitative précise pour déterminer si les risques et les compensations de la propriété du bien loué ont été transférées. Chaque bien doit faire l'objet d'une évaluation qualitative aux fins de prise de décision.	La Société a déterminé qu'il existait des situations où des biens considérés comme des contrats de location-exploitation aux fins des PCGR canadiens pouvaient être traités comme des contrats de crédit-bail aux termes des IFRS. La Société est actuellement à déterminer l'incidence nette. Si le contrat de location est classifié comme un crédit-bail, l'actif et le passif seront augmentés dans le bilan initial des IFRS.

INCIDENCE QUANTITATIVE DES SOMMES NON AMORTIES LIÉES AUX AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

À la fin de l'exercice 2008-2009, le gain actuariel non amorti s'élevait à 626 735 $, tandis qu'à la fin de l'exercice 2009-2010, ce gain était de 852 503 $. Conformément à la norme IFRS 1, la Société peut décider de comptabiliser le gain actuariel non amorti pour les avantages sociaux futurs dans l'année de transition et d'éliminer le solde non amorti. L'incidence probable des bénéfices non répartis initiaux pour l'année de comparaison, c'est-à-dire l'exercice 2009-2010, sur les états financiers de 2010-2011 correspond à 626 735 $. L'incidence sur l'autre résultat étendu pour l'exercice de comparaison 2009-2010 sera de 225 768 $, ce qui éliminera le gain actuariel non amorti lié aux avantages sociaux futurs.

6.9 SOMMAIRE FINANCIER QUINQUENNAL

(en milliers de dollars)	2009–10	2008–09	2007–08	2006–07	2005–06
Produits					
Services	89 654 $	71 570 $	55 458 $	47 826 $	42 481 $
Intérêts	73	154	258	265	164
	89 727	71 724	55 716	48 091	42 645
Charges					
Salaires et avantages sociaux	74 552	60 069	49 343	42 592	35 310
Exploitation et administration	7 925	7 130	6 228	5 845	5 108
Amortissement	939	1 053	851	881	769
	83 416	68 252	56 422	49 318	41 187
Bénéfice net (perte nette) et résultat étendu	6 311 $	3 472 $	(706) $	(1 227) $	1 458 $
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	6 858	3 386	4 092	5 319	3 861
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	13 169 $	6 858 $	3 386 $	4 092 $	5 319 $

SUITE →

(en milliers de dollars)	2009-10	2008-09	2007-08	2006-07	2005-06
Actif					
Encaisse	17 493 $	7 962 $	6 135 $	7 845 $	7 295 $
Créances sur apparentés, charges payées d'avance, acomptes et créances	16 984	15 917	9 847	7 850	7 648
Immobilisations corporelles	1 824	1 700	1 413	1 345	1 197
Actifs incorporels*	111	110	116	250	286
Total de l'actif	36 412 $	25 689 $	17 511 $	17 290 $	16 426 $
Passif					
Créditeurs, dettes envers des apparentés et charges à payer	7 911 $	6 488 $	4 112 $	4 885 $	4 216 $
Provision pour avantages sociaux futurs	15 332	12 343	10 013	8 313	6 891
Total du passif	23 243	18 831	14 125	13 198	11 107
Capital-actions et bénéfices non répartis					
Capital-actions	–	–	–	–	–
Bénéfices non répartis	13 169	6 858	3 386	4 092	5 319
Total des capitaux propres	13 169	6 858	3 386	4 092	5 319
Total du passif et des capitaux propres	36 412 $	25 689 $	17 511 $	17 290 $	16 426 $
Flux de trésorerie					
Activités d'exploitation	10 595 $	3 161 $	(925) $	1 543 $	2 891 $
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels	(1 064)	(1 334)	(785)	(993)	(748)
Augmentation (diminution) de l'encaisse au cours de l'exercice	9 531	1 827	(1 710)	550	2 143
Encaisse au début de l'exercice	7 962	6 135	7 845	7 295	5 152
Encaisse à la fin de l'exercice	17 493 $	7 962 $	6 135 $	7 845 $	7 295 $

*Inclut les coûts liés aux logiciels qui sont indiqués comme des actifs incorporels à compter de l'exercice 2009-2010. Auparavant, ces coûts étaient indiqués comme faisant partie d'immobilisations corporelles.

7.0 PERSPECTIVES

Les principaux objectifs de CDC ont toujours été de fournir des services rentables, de protéger des intérêts de la Couronne et de générer de la valeur pour la population canadienne. À tous les échelons de la Société, les employés savent qu'il est important de respecter les pratiques de dépenses du gouvernement du Canada, particulièrement dans cette période de restrictions. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le MDN effectueront des revues stratégiques des dépenses au cours de l'exercice 2010-2011. CDC est prête à soutenir le MDN pendant toute la durée de cette revue ainsi que les résultats qui en découleront.

Même si l'objectif de ces revues stratégiques des dépenses est de réduire les dépenses actuelles de 5 %, CDC s'attend à ce que le budget de la Défense augmente au cours des prochaines années.

Conformément à la Stratégie de défense « Le Canada d'abord » et au Plan d'action économique du Canada, le gouvernement fédéral devrait continuer à investir dans les infrastructures de défense au cours des trois prochaines années. À titre d'autorité de gestion en matière de construction et de passation de marchés dans le cadre des projets de défense du Canada, CDC continuera de fournir au MDN et aux FC des services de passation de marchés, de gestion et de construction de première qualité ainsi que des services connexes liés à l'infrastructure.

CDC s'attend à ce que, du début de la période de planification 2010-2011 jusqu'à la fin de 2011-2012, les programmes de construction d'immobilisations (y compris les programmes axés sur l'équipement) et d'assainissement de l'environnement du MDN seront les plus importants jamais mis en œuvre. CDC répond aux besoins actuels du MDN en gérant cette croissance et s'attend à faire de même pendant les deux prochaines années. D'ici 2012-2013, la croissance du MDN devrait se stabiliser; la Société est prête à ajuster ses activités en fonction de cette stabilisation. La souplesse et la polyvalence du modèle opérationnel de CDC lui permettent de gérer assez rapidement tout changement dans la demande provenant du client.

Les charges annuelles liées aux programmes de construction du MDN ont augmenté, pour dépasser les 600 millions de dollars. Le client continue de s'adresser à CDC pour obtenir des services au-delà de la gestion des marchés de construction. Parmi ces services, mentionnons le soutien à la gestion de projets et de programmes, à la gestion des biens immobiliers, ainsi que des services environnementaux spécialisés et diversifiés. CDC continuera à satisfaire directement les exigences changeantes du MDN au pays comme à l'étranger, comme elle l'a fait cette année en soutenant les opérations militaires en Afghanistan, les opérations de secours en Haïti et les exigences en matière de sécurité aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver.

Pour surmonter les problèmes que soulève la conjoncture économique et pour aider le gouvernement à atteindre ses objectifs budgétaires, CDC compte promouvoir des initiatives en matière de ressources humaines, de technologie de l'information et de prestation de services afin d'encourager les employés

à être innovateurs et à travailler ensemble de façon plus efficace et plus rentable. Au cours des prochaines périodes de planification, CDC examinera également sa structure et ses pratiques de gestion afin de veiller à ce qu'elles soient appropriées dans le climat économique changeant.

7.1 PERSPECTIVES FINANCIÈRES

CDC a toujours fait preuve de prudence face aux prévisions de croissance. Le dernier plan d'entreprise de la Société indique une augmentation des revenus d'environ 6 % pour l'exercice 2010-2011. Cette augmentation s'explique par une combinaison de volume d'activités plus important que prévu et une augmentation des taux de facturation prévue d'environ 1,5 %.

Pour les années restantes du plan, les revenus devraient augmenter d'environ 8 % en 2011-2012, de 1 % en 2012-2013, et de 1,5 % en 2013-14, pour finalement diminuer d'environ 8 % en 2014-2015. Le volume d'activités devrait augmenter en 2011-2012, puis demeurer stable en 2012-2013 et en 2013-2014. Le volume d'activités devrait commencer à diminuer en 2014-2015 parce que le MDN devrait réduire les activités liées au programme d'infrastructure. Ces estimations sont toutes fondées sur des prévisions du MDN. Les taux de facturation devraient augmenter de 1 % à 1,5 % chaque année.

En 2010-2011, les dépenses prévues liées aux salaires et aux avantages sociaux devraient augmenter d'environ 6 % par rapport à l'exercice 2009-2010, principalement en raison des augmentations de salaire liées à l'inflation et au rendement. La croissance de la main-d'œuvre devrait s'établir à 2 % en 2010-2011. Les mêmes augmentations figurent dans les prévisions de la Société pour les exercices 2011-2012 à 2013-2014, et une diminution des effectifs devrait être enregistrée en 2014-2015.

Les coûts d'exploitation et d'administration pour l'exercice 2010-2011 devraient augmenter d'environ 20 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation s'explique par la combinaison de divers facteurs : augmentations inflationnistes, accroissement du volume d'activités et hausse prévue des charges en ce qui concerne les frais de location et certaines charges discrétionnaires, notamment les frais pour la formation et le perfectionnement des employés, les honoraires des professionnels et les frais de déplacement. Pour les années restantes du plan, les coûts d'exploitation et d'administration devraient augmenter de 10 % en 2011-2012, diminuer de 10 % en 2012-2013, demeurer stables en 2013-2014, et diminuer de 8 % en 2014-2015. Les diminutions prévues dans les derniers exercices du plan sont attribuables à la faible croissance prévue et aux placements attendus dans les immobilisations, par exemple dans les systèmes d'information.

L'amortissement devrait augmenter de 66 % au cours de l'exercice 2010-2011 par rapport aux données de l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement attribuable à l'augmentation prévue en matière de dépenses en capital. Les projections de dépenses en capital, comme il en est question plus loin, toucheront la fluctuation d'année en année de l'amortissement au cours des années restantes du plan.

Le bénéfice net et le résultat étendu devraient s'élever à 1,7 million de dollars en 2010-2011. Au cours des années restantes du plan, le bénéfice net et le résultat étendu devraient enregistrer une chute, passant de 387 000 $ en 2011-2012 à une perte de 1,5 million de dollars en 2014-2015.

On prévoit une augmentation de 115 % des dépenses en capital pour l'exercice 2010-2011 par rapport à l'exercice précédent. Les charges prévues pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011 seront principalement liées aux besoins continuels d'offrir des ordinateurs et des logiciels aux nouveaux employés, de même qu'à la mise à niveau des anciens systèmes informatiques et logiciels, et aux améliorations locatives et à l'achat de meubles et d'équipement de bureau pour les nouvelles installations afin d'accueillir les nouveaux employés, ainsi qu'à l'acquisition de solutions et d'applications logicielles, particulièrement en ce qui concerne le nouveau système de gestion électronique des documents qui est en cours d'élaboration. On prévoit des charges plus élevées au cours des derniers exercices du plan, en raison des importantes mises à niveau du cycle de vie des principaux systèmes informatiques et des principales applications logicielles de la Société.

PERSPECTIVES FINANCIÈRES

(en milliers de dollars)	2009-10 RÉEL	2010-11 PRÉVISION	2011-12 PRÉVISION	2012-13 PRÉVISION	2013-14 PRÉVISION	2014-15 PRÉVISION
Produits						
Services	89 654 $	94 892 $	102 721 $	103 748 $	105 304 $	96 616 $
Intérêts	73	60	74	87	98	107
	89 727	94 952	102 795	103 835	105 402	96 723
Charges						
Salaires et avantages sociaux	74 552	82 153	90 368	92 175	94 019	86 347
Exploitation et administration	7 925	9 538	10 015	9 014	9 014	8 293
Amortissement	939	1 560	2 025	2 315	2 836	3 604
	83 416	93 251	102 408	103 504	105 869	98 244
Bénéfice net (perte nette) et résultat étendu	6 311 $	1 701 $	387 $	331 $	(467) $	(1 521) $
Dépenses en capital	1 064 $	2 292 $	2 250 $	2 200 $	4 500 $	5 000 $

ÉTATS FINANCIERS

DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

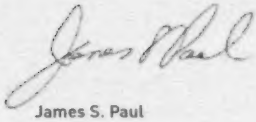
La direction de la Société doit veiller à l'exécution des tâches qui lui sont déléguées par le conseil d'administration, notamment la production du rapport annuel et des états financiers. Les présents états financiers, approuvés par le conseil d'administration, ont été dressés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, d'après les meilleures estimations et le jugement éclairé de la direction lorsque cela était nécessaire. Les données opérationnelles et financières figurant dans le rapport annuel concordent avec celles qui sont fournies dans les états financiers.

La direction se fie aux systèmes de contrôle interne comptable qui ont été conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière obtenue est pertinente et fiable, et que les opérations sont conformes aux textes réglementaires appropriés.

La direction maintient également des pratiques et des systèmes de contrôle financier et de gestion qui visent à assurer que les opérations se font conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* ainsi qu'aux statuts et aux règlements administratifs de la Société. Ces systèmes et pratiques visent également la protection et le contrôle des biens ainsi que le bon déroulement des activités. De plus, le comité de vérification, dont les membres sont nommés par le conseil d'administration, surveille les travaux de vérification interne de la Société et remplit d'autres fonctions connexes qui lui sont assignées.

Le vérificateur externe de la Société, c'est-à-dire la vérificatrice générale du Canada, est chargé de vérifier les états financiers et de produire son rapport.

Le président et premier dirigeant,



James S. Paul

Vice-président, Services de l'entreprise, directeur des Finances et trésorier

Angelo Ottoni

Le 7 mai 2010

Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

À la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

J'ai vérifié le bilan de Construction de Défense (1951) Limitée au 31 mars 2010 et les états des résultats et du résultat étendu, des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Société au 31 mars 2010 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis, ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et aux statuts et règlements administratifs de la Société.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

Louise Bertrand, CA
directrice principale

Ottawa, Canada
Le 7 mai 2010

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

BILAN
31 mars 2010

(en milliers de dollars)	2010	2009
ACTIF		
À court terme		
Encaisse	17 493 $	7 962 $
Créances sur apparentés (note 8)	16 170	15 342
Charges payées d'avance, acomptes et créances	814	575
	34 477	23 879
Immobilisations corporelles (note 5)	1 824	1 700
Actifs incorporels (note 6)	111	110
	36 412 $	25 689 $
PASSIF		
À court terme		
Créditeurs et charges à payer	7 652 $	5 787 $
Dettes envers des apparentés (note 8)	259	701
Tranche à court terme de la provision pour avantages sociaux futurs (note 7)	235	361
	8 146	6 849
Provision pour avantages sociaux futurs (note 7)	15 097	11 982
	23 243 $	18 831 $
CAPITAUX PROPRES		
Capital-actions		
Autorisé – 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale Émis – 32 actions ordinaires	- $	- $
Bénéfices non répartis	13 169	6 858
	13 169	6 858
	36 412 $	25 689 $

Engagements (note 9)
Éventualités (note 11)
Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

Approuvé par le Conseil d'administration :

Administrateur
Marc Ouellet

Administrateur
Shirley McClellan

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT ÉTENDU

Exercice terminé le 31 mars 2010

(en milliers de dollars)	2010	2009
Produits		
Services (note 8)	89 654 $	71 570 $
Intérêts	73	154
	89 727	71 724
Charges		
Salaires et avantages sociaux	74 552	60 069
Exploitation et administration	7 925	7 130
Amortissement	939	1 053
	83 416	68 252
Bénéfice net et résultat étendu	6 311 $	3 472 $

ÉTAT DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS

Exercice terminé le 31 mars 2010

(en milliers de dollars)	2010	2009
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	6 858 $	3 386 $
Bénéfice net et résultat étendu	6 311	3 472
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	13 169 $	6 858 $

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Exercice terminé le 31 mars 2010

(en milliers de dollars)	2010	2009
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Bénéfice net et résultat étendu	6 311 $	3 472 $
Éléments sans incidence sur la trésorerie :		
Provision pour avantages sociaux futurs	3 400	2 663
Amortissement	939	1 053
	4 339	3 716
Indemnités de départ et autres prestations versées aux employés non liées à la pension	(411)	(333)
Augmentation (diminution) des soldes du fonds de roulement hors trésorerie liés à l'exploitation :		
Créances sur apparentés	(828)	(5 842)
Charges payées d'avance, acomptes et créances	(239)	(228)
Créditeurs et charges à payer	1 865	1 713
Dettes envers des apparentés	(442)	663
	356	(3 694)
Rentrées de fonds nettes liées aux activités d'exploitation	10 595	3 161
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels	(1 064)	(1 334)
Augmentation de l'encaisse au cours de l'exercice	9 531	1 827
Encaisse au début de l'exercice	7 962	6 135
Encaisse à la fin de l'exercice	17 493 $	7 962 $

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

31 mars 2010

1. POUVOIR ET OBJECTIF

Construction de Défense (1951) Limitée (« la Société ») a été constituée en vertu de la *Loi sur les compagnies* en 1951 en conformité avec les pouvoirs de la *Loi sur la production de défense* et poursuit ses activités en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Elle est une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Depuis 1996, la responsabilité pour la Société incombe au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. La Société n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

Le mandat de la Société consiste à fournir des services de passation de marchés, de construction, de soutien professionnel, d'exploitation et d'entretien en appui à la défense du Canada. Les services de la Société s'adressent surtout, mais pas exclusivement, au ministère de la Défense nationale. D'autres ministères et organismes jouant un rôle dans la défense du Canada peuvent aussi profiter de ces services. C'est la facturation de frais pour les services fournis qui génère des produits.

2. ADOPTION DE NOUVELLES NORMES COMPTABLES ET CHANGEMENTS COMPTABLES À VENIR

ADOPTION DE NOUVELLES NORMES COMPTABLES

En février 2008, l'ICCA a fait paraître le chapitre 3064 – Écarts d'acquisition et actifs incorporels, qui constitue une nouvelle norme comptable remplaçant le chapitre 3062 – Écarts d'acquisition et autres actifs incorporels. Cette nouvelle norme fournit des indications quant à la comptabilisation et à l'évaluation des actifs incorporels, particulièrement ceux qui sont générés à l'interne. La norme du chapitre 3064 est applicable pour les exercices commençant le 1er octobre 2008 ou après.

La norme fournit des indications quant à la comptabilisation des actifs incorporels comme les éléments logiciels qui ne font pas partie intégrante du matériel correspondant. Avant l'adoption du chapitre 3064, la Société comptabilisait ses coûts relatifs aux logiciels dans les immobilisations corporelles. Ainsi, exception faite de ce changement de catégorie de comptabilisation dans le bilan de la Société, l'application de ce nouveau chapitre n'a pas eu de répercussions importantes sur les états financiers de cette dernière.

CHANGEMENTS COMPTABLES À VENIR

En février 2008, le Conseil des normes comptables du Canada a confirmé qu'à compter du 1er janvier 2011, toutes les entreprises canadiennes ayant une obligation publique de rendre des comptes doivent préparer et produire leurs états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS). De fait, ces normes remplaceront les principes comptables généralement reconnus au Canada. La Société préparera ses premiers états financiers conformes aux IFRS pour l'exercice se terminant le 31 mars 2012. Elle doit par ailleurs présenter des renseignements financiers comparatifs d'une année, aux termes de ces normes, pour l'exercice prenant fin le 31 mars 2011.

Afin de préparer la transition des principes actuels aux IFRS, la Société a engagé un cabinet international et indépendant d'experts-comptables en avril 2008, qui a pour mandat d'analyser les répercussions éventuelles de l'adoption des IFRS sur les états financiers de la Société et de lui fournir des directives et une orientation d'ordre général quant à l'adoption de ces normes et à la transition qu'elle occasionne.

La Société a effectué une évaluation préliminaire des répercussions que pourrait entraîner l'adoption des IFRS. Toutefois, le travail réalisé à ce jour indique que bon nombre des différences relevées ne devraient pas avoir de répercussions importantes sur les résultats présentés par la Société et sur sa position financière, mais qu'elles toucheront vraisemblablement le type et le nombre de renseignements qui seront divulgués dans les notes accompagnant les états financiers.

3. CONVENTIONS COMPTABLES IMPORTANTES

Les présents états financiers sont préparés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Les conventions comptables importantes suivies lors de la préparation des présents états financiers sont résumées ci-après.

ENCAISSE

L'encaisse est composée de liquidités détenues dans un compte bancaire.

CRÉANCES SUR APPARENTÉS, ACOMPTES ET CRÉANCES

Les créances sur apparentés, les acomptes et les créances sont comptabilisés au coût après amortissement, qui avoisine la juste valeur, étant donné la nature à court terme de ces actifs financiers.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles comprennent les améliorations locatives, le matériel (dont le mobilier) et les ordinateurs (y compris le matériel et les logiciels qui en font partie intégrante). Ces actifs sont amortis selon la méthode linéaire, soit comme suit :

Matériel	5 ans
Ordinateurs	3 ans
Améliorations locatives	Durée du bail ou durée utile (la plus courte des deux)

L'amortissement est comptabilisé dans l'exercice à partir du mois au cours duquel l'acquisition est faite.

ACTIFS INCORPORELS

Les coûts d'acquisition et de mise en œuvre de logiciels sont des actifs incorporels. Ces actifs sont amortis selon la méthode linéaire sur une période de trois ans.

L'amortissement est comptabilisé dans l'exercice à partir du mois au cours duquel l'acquisition est faite.

INSTRUMENTS FINANCIERS

Les actifs et les passifs financiers sont initialement comptabilisés à leur juste valeur et l'évaluation subséquente dépend de leur classement indiqué ci-après. Le classement est fondé sur les motifs pour lesquels les instruments financiers ont été acquis ou émis, sur leurs caractéristiques et sur la désignation que la Société donne à ces instruments.

Les instruments financiers ont été classés dans les catégories suivantes :

Encaisse	Détenue à des fins de transaction
Acomptes et créances	Prêts et créances
Créances sur apparentés	Prêts et créances
Créditeurs et charges à payer	Autres passifs
Dettes envers des apparentés	Autres passifs

DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION – Les actifs financiers détenus à des fins de transaction sont évalués à leur juste valeur à la date de clôture et les variations de leur juste valeur sont comptabilisées en résultat.

PRÊTS ET CRÉANCES – Les prêts et les créances sont comptabilisés au coût après amortissement selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

AUTRES PASSIFS – Les autres passifs sont comptabilisés au coût après amortissement selon la méthode du taux d'intérêt effectif et ils incluent tous les passifs financiers.

AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

Les employés bénéficient de certaines indemnités particulières de départ et d'autres avantages non liés à la retraite. L'obligation au titre des prestations constituées projetées est déterminée selon la méthode actuarielle de répartition des prestations au prorata des services (considérant les meilleures estimations de la direction ayant trait aux augmentations salariales prévues, à l'âge de la retraite des employés et aux coûts de soin de santé prévus). La charge de l'exercice est composée du coût des services rendus au cours de l'exercice, des intérêts théoriques sur l'obligation au titre des prestations projetées et de l'amortissement de la perte actuarielle au-delà de 10 % de l'obligation au titre des prestations constituées sur la durée moyenne résiduelle d'activité des salariés actifs.

PRESTATIONS DE RETRAITE

Tous les employés admissibles de la Société participent au Régime de retraite de la fonction publique (« le Régime ») administré par le gouvernement du Canada. Bien que le Régime soit un régime à prestations déterminées, celui-ci répond à la définition d'un régime multi-employeurs et est donc comptabilisé selon les normes relatives aux régimes à cotisations déterminées puisque la Société ne dispose pas de suffisamment d'informations pour le comptabiliser comme un régime à prestations déterminées. Les cotisations de la Société au Régime sont présentement déterminées par un multiple des cotisations exigées des employés et peuvent varier au fil du temps en fonction des résultats du Régime. Ces cotisations représentent l'obligation totale de la Société au titre des prestations de retraite et sont passées en charges dans l'exercice au cours duquel les services sont rendus. D'après les lois actuelles, la Société n'est pas tenue de verser des cotisations au titre des insuffisances actuarielles du Régime.

PRODUITS

Les produits sont constatés par la Société lorsqu'un élément probant convaincant d'entente existe, que le service a été rendu, que le prix est fixé ou peut être déterminé et que le recouvrement est raisonnablement assuré.

INCERTITUDE RELATIVE À LA MESURE

Pour préparer les états financiers selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction doit faire des estimations et formuler des hypothèses concernant les montants déclarés des actifs et des passifs, la présentation des éléments d'actif et de passif éventuels à la date des états financiers et les montants déclarés des produits et des charges de l'exercice visé. L'estimation la plus importante, dans ces états financiers, est la provision pour avantages sociaux futurs. Les résultats réels pourraient largement différer de cette estimation.

4. GESTION DU CAPITAL

En ce qui a trait à la gestion de son capital, la Société a pour objectifs de préserver sa capacité d'assurer la continuité de son exploitation et de remplir son mandat, de générer les fonds suffisants pour répondre à ses besoins prévus en matière d'exploitation et de capital et de s'acquitter de ses obligations financières à mesure qu'elles deviennent exigibles.

Pour déterminer le montant des réserves en trésorerie qu'elle doit constituer pour les besoins de son exploitation, la Société évalue les risques liés à la planification et à l'exploitation qui sont inhérents à ses activités, en particulier le risque associé aux variations imprévues possibles du montant ou du calendrier des dépenses du ministère de la Défense nationale au titre des projets de construction. Elle surveille en permanence ses niveaux de trésorerie et tient compte des excédents ou des déficits qui peuvent à l'occasion se produire pendant certaines périodes d'exploitation dans la détermination des tarifs de facturation de services futurs. Le capital de la Société est composé de son capital-actions et de ses bénéfices non répartis.

5. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en milliers de dollars)			2010
	Coût	Amortissement cumulé	Net
Matériel	2 354 $	1 833 $	521 $
Ordinateurs	5 143	4 382	761
Améliorations locatives	1 409	867	542
	8 906 $	7 082 $	1 824 $

(en milliers de dollars)			2009
	Coût	Amortissement cumulé	Net
Matériel	2 137 $	1 622 $	515 $
Ordinateurs	5 401	4 902	499
Améliorations locatives	1 354	668	686
	8 892 $	7 192 $	1 700 $

6. ACTIFS INCORPORELS

(en milliers de dollars)			2010
	Coût	Amortissement cumulé	Net
Logiciels	3 762 $	3 651 $	111 $

(en milliers de dollars)			2009
	Coût	Amortissement cumulé	Net
Logiciels	3 650 $	3 540 $	110 $

7. PROVISION POUR AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

INDEMNITÉS DE DÉPART ET AUTRES AVANTAGES NON LIÉS À LA PENSION

Ce régime d'avantages sociaux n'est pas capitalisé et ne comporte donc pas d'actifs, ce qui entraîne un déficit du régime égal à l'obligation au titre des indemnités constituées.

(en milliers de dollars)	2010	2009
Provision totale pour avantages sociaux futurs	15 332 $	12 343 $
Moins : tranche à court terme	235	361
	15 097 $	11 982 $

(en milliers de dollars)	2010	2009
Obligation au titre des indemnités constituées projetées	14 479 $	11 716 $
Gains actuariels non amortis	853	627
Provision pour avantages sociaux futurs	15 332 $	12 343 $
Charge de l'exercice	3 400 $	2 663 $
Prestations versées au cours de l'exercice	411 $	333 $

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour l'évaluation des régimes d'indemnités de départ et des autres régimes d'avantages sociaux de la Société sont les suivantes :

	2010	2009
Taux d'actualisation de l'obligation au titre des indemnités projetées	5,75 %	6,00 %
Taux moyen des augmentations générales de salaire	3,50 %	3,50 %
Taux d'inflation	2,50 %	2,50 %
Taux prévu d'accroissement du coût des soins de santé	5,00 %	4,50 %
Taux ultime d'accroissement du coût des soins de santé	5,00 %	4,50 %
Année où le taux ultime d'accroissement du coût des soins de santé sera atteint	2010	2009
Pensionné non assuré 1994 avec projections de mortalité jusqu'en 2020 (UP94@2020) pour 2010 et jusqu'en 2015 (UP94@2015) pour 2009	UP94@2020	UP94@2015
Âge à la retraite	59	59

Au cours des prochains exercices, le taux d'accroissement du coût des soins de santé devrait excéder de 2,5 % le taux annuel d'inflation.

La date de mesure de la dernière évaluation actuarielle de l'obligation au titre des prestations constituées était le 1er avril 2010, et la prochaine évaluation actuarielle est prévue pour avril 2011.

PRESTATIONS DE RETRAITE

La Société et tous ses employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique (« le Régime »). Ce régime prévoit le versement de prestations en fonction des années de service et du salaire moyen au moment de la retraite. Les prestations sont entièrement indexées en fonction de l'indice des prix à la consommation. Au cours de l'exercice, les cotisations de la Société au Régime ont été de 6 536 357 $ (5 457 379 $ en 2009) alors que celles de ses employés se sont élevées à 3 382 391 $ (2 644 016 $ en 2009). Cette hausse est principalement attribuable à l'augmentation de l'effectif de la Société.

Les taux des cotisations au Régime sont déterminés chaque année et sont les suivants :

	2010	2009	2008
Employés – service courant :			
- Jusqu'au maximum des gains annuels ouvrant droit à pension (MGAP)	5,5 %	5,2 %	4,9 %
- Gains excédant le MGAP : 2010 – 47 200 $, 2009 – 46 300 $, 2008 – 44 900 $	8,4 %	8,4 %	8,4 %
Employeur – multiple des cotisations des employés :			
- Cotisations pour service courant et service accompagné d'option dans le cas des employés cotisant à taux simple	1,94	1,91	2,02
- Service accompagné d'option dans le cas des employés cotisant à taux double	0,47	0,46	0,51
- Pour convention de retraite (CR) dans le cas de salaires excédant : 2010 – 139 500 $, 2009 – 136 700 $, 2008 – 130 700 $	8,9	7,5	7,3

8. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

La Société est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada en raison de la propriété commune. Elle transige avec ces entités dans le cours normal de ses activités dans le cadre de son mandat. Ces opérations sont mesurées à la valeur d'échange, c'est-à-dire le montant réel de la contrepartie donnée ou reçue pour les services fournis. Ses produits qui se chiffrent à 89 654 000 $ (71 570 000 $ en 2009) proviennent pour une très grande partie des services qu'elle fournit au ministère de la Défense nationale (MDN). Dans la région de la capitale nationale, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada gère les installations du MDN et verse des fonds à la Société pour qu'elle engage des entrepreneurs chargés de fournir des services touchant l'infrastructure.

Conformément à un protocole d'entente conclu entre le MDN et la Société, le MDN doit fournir des locaux à bureaux sans frais au personnel de la Société fournissant des services dans les bases et au sein des escadres du MDN. Si des locaux à bureaux ne sont pas fournis et si le personnel de la Société offrant des services ne peut occuper une installation du MDN, les coûts de logement sont recouvrés à titre de frais remboursables ou à même le taux horaire fixé pour les services fournis.

Les créances sur apparentés et les dettes envers eux à la clôture de l'exercice sont les suivantes :

(en milliers de dollars)	2010	2009
Créances sur :		
Ministère de la Défense nationale	16 105 $	15 304 $
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	65	38
	16 170 $	15 342 $
Dettes envers :		
Ministère de la Défense nationale	5 $	102 $
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	232	590
École de la fonction publique du Canada	20	1
Commission de la fonction publique du Canada	2	8
	259 $	701 $

À la fin de l'exercice, le classement chronologique des créances était le suivant :

(en milliers de dollars)	2010	2009
Exigibles (moins de 61 jours)	16 094 $	14 917 $
En souffrance (61 à 120 jours)	33	214
En souffrance (plus de 120 jours)	43	211

Au cours de l'exercice, la Société a radié un montant de 1 077 $ (8 560 $ en 2009) de créances sur apparentés, surtout pour tenir compte des corrections de facturation.

9. ENGAGEMENTS EN VERTU DE CONTRATS DE LOCATION

La Société loue des locaux à bureaux pour accomplir ses activités et ainsi répondre aux besoins des clients. La Société a conclu des contrats de co-occupation de locaux par des membres du personnel du MDN et de la Société, qui peuvent ainsi regrouper leurs activités de prestation de services.

Les loyers de co-occupation sont perçus auprès du MDN.

Les loyers annuels minimaux à verser au cours des prochains exercices sont les suivants :

Exercice se terminant le 31 mars :

(en milliers de dollars)			2010
	SOCIÉTÉ	CO-OCCUPATION	TOTAL
2011	2 164 $	2 611 $	4 775 $
2012	1 901	2 611	4 512
2013	1 812	2 611	4 423
2014	1 350	2 611	3 961
2015	37	2 082	2 119
	7 264 $	12 526 $	19 790 $

10. INSTRUMENTS FINANCIERS

Les instruments financiers comprennent l'encaisse, les créances sur apparentés et les dettes envers eux, les acomptes, les créances, les créditeurs et les charges à payer.

JUSTE VALEUR

Les créances sur apparentés, les acomptes, les créances, les créditeurs et charges à payer et les dettes envers des apparentés sont essentiellement payables sur demande et ne portent pas intérêt. La valeur comptable de ces instruments financiers se rapproche de leur juste valeur à cause de leur nature à court terme.

RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier ne respecte pas ses obligations selon les modalités de l'instrument financier. La valeur comptable des actifs financiers au 31 mars 2010 est de 16 170 000 $ (15 353 000 $ en 2009), ce qui représente l'exposition maximale de la Société au risque de crédit. La Société n'utilise pas de dérivés de crédit ni d'instruments similaires pour atténuer ce risque; par conséquent, l'exposition maximale correspond à la pleine valeur comptable ou à la valeur nominale de l'actif financier. La Société réduit au minimum le risque de crédit lié à l'encaisse en ne confiant ses liquidités qu'à des établissements financiers de bonne réputation et de qualité. La Société n'est pas réellement exposée au risque de crédit lié aux créances, car presque toutes les créances sont avec le gouvernement du Canada. Exception faite des sommes exigibles du ministère de la Défense nationale et d'autres ministères, il n'y a pas de concentration de crédit avec un client particulier. À la lumière des taux de défaut de paiements observés dans le passé, la Société juge inutile une provision pour créances douteuses.

RISQUE D'ILLIQUIDITÉ

Le risque d'illiquidité est le risque auquel s'expose une entité qui a de la difficulté à honorer ses obligations associées à des passifs financiers. La valeur comptable des passifs financiers au 31 mars 2010 est de 8 146 000 $ (6 849 000 $ en 2009), ce qui représente l'exposition maximale de la Société. La Société gère son risque d'illiquidité en contrôlant et en supervisant son flux de trésorerie provenant de ses activités d'exploitation et d'investissement prévues. Le risque d'illiquidité est faible puisque la Société n'a pas d'instrument d'emprunt et que ses flux de trésorerie proviennent de services dispensés au gouvernement du Canada. De plus, au 31 mars 2010, les actifs financiers de la Société excédaient ses passifs financiers de 25 517 000 $ (16 455 000 $ en 2009).

RISQUE DU MARCHÉ

Le risque du marché est le risque que la juste valeur ou que les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison de variations des cours du marché. Le risque du marché comprend trois types de risque : risque de change, risque de taux d'intérêt et autre risque de prix. Les actifs et passifs financiers de la Société ne sont exposés à aucun de ces risques de marché du fait de leur nature et de leurs caractéristiques sous-jacentes.

11. ÉVENTUALITÉS

Des lettres de crédit pour un montant total de 50 000 $ (200 000 $ en 2009) à l'égard d'obligations contractuelles n'ont pas encore été exécutées. La Société est actuellement partie à des réclamations fondées en droit à l'égard d'obligations contractuelles dont le montant est estimé à 7 635 276 $ (6 640 209 $ en 2009). Par ailleurs, les obligations de la Société découlant de certaines réclamations pour lesquelles des montants non précisés sont en jeu sont actuellement indéterminables. L'issue de ces réclamations reste indéterminable. Conformément aux modalités d'un protocole d'entente (PE) entre la Société et le MDN, ce dernier prendra entièrement à sa charge le montant du règlement de toute réclamation fondée en droit, actuelle ou future, au cours de l'exercice pendant lequel survient le règlement. Compte tenu de ce PE et de son évaluation des risques, la Société ne considère pas nécessaire d'inscrire dans ses états financiers un passif lié aux réclamations fondées en droit.